

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB HOUSE PARA EL
ADULTO MAYOR

FEASIBILITY STUDY TO CREATE SENIOR PEOPLE CLUB HOUSE

CLAUDIA ANDREA GÓMEZ RUIZ

EMILIO ALBERTO SÁNCHEZ SÁNCHEZ

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA

BOGOTÁ

2021

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UN CLUB HOUSE PARA EL
ADULTO MAYOR

FEASIBILITY STUDY TO CREATE SENIOR PEOPLE CLUB HOUSE

Claudia Andrea Gómez Ruiz

Emilio Alberto Sánchez Sánchez

Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración

Asesor temático: Juan Manuel Arango

Asesora metodológica: Gina María Giraldo Hernández

ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN

UNIVERSIDAD EAFIT

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN MBA

BOGOTÁ

2021

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	9
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
1.1. EL ORIGEN	10
1.2. ESTADÍSTICAS NACIONALES.....	10
1.3. ESTADÍSTICAS INTERNACIONALES	11
1.4. ANTECEDENTES	12
1.4.1. <i>Esperanza de Vida</i>	13
1.4.2. <i>Vivir solos</i>	13
1.4.3. <i>Envejecer en Chile</i>	14
1.4.4. <i>Envejecer en México</i>	15
1.4.5. <i>Envejecer en Colombia</i>	15
2. JUSTIFICACIÓN	17
3. OBJETIVOS	18
3.1. OBJETIVO GENERAL	18
3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	18
4. MARCO CONCEPTUAL	19
4.1. REVISIÓN ANALÍTICA.....	19
4.1.1. <i>Definición de proyecto</i>	20
4.1.2. <i>Estudio de factibilidad</i>	22
4.1 FACTIBILIDAD COMERCIAL.....	25
4.2 FACTIBILIDAD TÉCNICA	26
4.3 FACTIBILIDAD LEGAL	27
4.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA.....	28
5. ETODOLOGÍA.....	29
6. DESARROLLO DEL PROYECTO	31
6.1 FACTIBILIDAD COMERCIAL.....	31
6.1.1 <i>Identificación y descripción del servicio</i>	31

6.1.2 Entorno macroeconómico	33
6.1.3 Análisis sectorial.....	35
6.1.4 Demanda	37
6.1.4.1. Herramientas de la demanda	37
6.1.5 Oferta	60
6.1.5.1 Herramientas de la oferta.....	61
6.1.6 Conclusiones de la factibilidad comercial.....	63
6.2 FACTIBILIDAD TÉCNICA	65
6.2.1 Cronograma.....	65
6.2.2 Terreno y edificio	67
6.2.3 Tamaño	68
6.2.3 Detalle de las habitaciones	68
6.2.4 Portafolio	70
6.2.4 Localización	71
6.2.5 Recursos	74
6.2.6 Conclusiones respecto a la factibilidad técnica.....	76
6.3 FACTIBILIDAD LEGAL	77
6.3.1 Creación de la empresa	77
6.3.2 Constitución y razón social.....	78
6.3.4 Concepto de uso del suelo	81
6.3.5 Conclusiones de la factibilidad legal.....	82
6.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA	83
6.4.1 Premisas para realizar la evaluación financiera.....	84
6.4.2 Conclusiones de la factibilidad financiera	87
6.4.2.1 Estado de resultados. Los resultados de los flujos de efectivo se muestran a continuación en la tabla 6. 88	
6.5 CONCLUSIONES GENERALES DE ESTE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD.....	91
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	93
ANEXOS	98

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Comparativo de proveedores.....	61
Tabla 2. Servicios ofrecidos según habitación.....	68
Tabla 3. Portafolio de servicios.....	70
Tabla 4. Descripción de perfiles para la ejecución del proyecto.....	74
Tabla 5. Indicadores financieros.....	87
Tabla 6. Estado de resultados.....	88

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Contexto de iniciación de un proyecto según el PMI.....	21
Gráfico 2. Proceso para definir la viabilidad de un proyecto.....	23
Gráfico 3. Estadística general de la población.....	38
Gráfico 4. ¿Cuál es su rango de edad?.....	43
Gráfico 5. ¿Es responsable, sostiene o le ayuda actualmente a un familiar o amigo de la tercera edad? Seleccione una o varias de las opciones.....	44
Gráfico 6. ¿Con quién le gustaría disfrutar su vida como adulto mayor?	45
Gráfico 7. ¿Dónde le gustaría que estuviera ubicado un Club House para el adulto mayor?.....	46
Gráfico 8. ¿Qué servicios considera indispensables para un Club House del adulto mayor?.....	47
Gráfico 9. ¿Dónde le gustaría recibir información relacionada con este proyecto?.....	48
Gráfico 10. ¿Por cuál medio se ha enterado de estos proyectos o establecimientos?.....	49
Gráfico 11. ¿Estaría dispuesto a afiliarse a un Club House mediante una membresía y estaría dispuesto a pagar o apoyar por el cuidado y entretenimiento suyo, de un familiar o de un amigo de la tercera edad?.....	50
Gráfico 12. ¿Cuánto estaría dispuesto a pagar y/o apoyar por el cuidado y entretenimiento suyo o de un familiar de la tercera edad?.....	51
Gráfico 13. ¿Estaría usted dispuesto a realizar una donación a este tipo de establecimiento en la ciudad de Bogotá ya sea en recursos monetarios o no monetarios?.....	52
Gráfico 14. Cronograma del Proyecto.....	67
Gráfico 15. Mapa de Chía y sus veredas.....	73
Gráfico 16. Organigrama temporal del Club House.....	76

RESUMEN

El estudio y análisis que se desarrolló en este trabajo evaluó la factibilidad de crear un Club House para el adulto mayor en la ciudad de Bogotá o un municipio cercano. En el mismo, se incorporó un estudio de mercado para determinar la oferta y la demanda. La metodología utilizada consistió en fuentes primarias y secundarias, tales y como investigaciones estadísticas acerca de la población de Bogotá, análisis de mercado, una encuesta realizada a un grupo poblacional en Bogotá y una entrevista aplicada a un grupo de tres personas. Los resultados comprobaron las necesidades del mercado objetivo y los posibles competidores para los servicios de cuidado al adulto mayor. Se hizo también un estudio técnico, para determinar el funcionamiento y operación del negocio, el portafolio de servicios, las tarifas, tamaño y la ubicación geográfica del negocio. Se desarrolló un estudio legal para determinar el marco regulatorio local. Por último, se desarrolló una evaluación financiera con base en la proyección de flujos de caja a 10 años y el cálculo de indicadores financieros tales y como VPN y TIR, para determinar la sostenibilidad y la rentabilidad a largo plazo de la inversión inicial, concluyendo con este estudio de factibilidad, que el negocio propuesto de un Club House para el adulto mayor es viable, generará bienestar a sus clientes y cumplirá con las expectativas de los inversionistas.

Palabras clave: club house, adulto mayor, viabilidad, factibilidad, evaluación

ABSTRACT

The study and analysis which were carried out in this paper assessed the feasibility to create a Club House for senior people in Bogota city or a nearby town. This paper consists of a marketing study to determine the offer and the demand. The methodology used was based on primary and secondary sources such as statistics investigation on the population in Bogotá, market analysis, a survey of a population group in Bogota and an interview of a three-person group. A technical study was also made to determine the business operation, the services portfolio, the fees, the size and the location of the enterprise. A legal study was developed to determine the local regulation framework. Lastly, a financial assessment was developed on based on a cash flow projection up to ten years and the calculation of VPN and TIR financial indicators; to determine the sustainability and the profitability in long term of the initial investment. As a conclusion of the feasibility study, the business proposal of a Club House for Senior people is viable, will provide well-being to its clients and will meet the investors' expectations.

Keywords: club house, elderly people, viability, feasibility, evaluation

INTRODUCCIÓN

En Colombia, igual que en el resto del mundo, se ha venido incrementando en los últimos años el indicador de esperanza de vida. Hoy alrededor del 11% de la población corresponde a los adultos mayores, lo que propicia retos importantes en aspectos pensionales y de salud.

Estos retos incluyen lo relacionado con cuidados y bienestar, dos aspectos principales que se desarrollan en este estudio. El alcance es desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de un Club House para el adulto mayor, cuya sede estuviera ubicada en Bogotá o en una zona cercana. La metodología incluye: un *estudio de factibilidad comercial* o de mercado, para analizar la oferta y la demanda de este servicio, con el apoyo de herramientas cuantitativas y cualitativas que consideraran el entorno; una *valoración de factibilidad técnica*, que consiste en investigar los requerimientos mínimos de funcionamiento y operación, y que pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cómo y con qué se desarrollará la iniciativa del emprendimiento; una evaluación de la *factibilidad legal*, para alinear el proyecto con el marco regulatorio que rige en el país en cuanto a la creación de una empresa, la estructura, los permisos o registros, la relación con los clientes, proveedores y empleados y, por último, una evaluación de *factibilidad financiera*, que comprende la definición de las inversiones que es necesario hacer para poner en funcionamiento el Club House, al igual que los ingresos, costos y gastos derivados de la prestación del servicio. Todo esto, proyectado en un horizonte de tiempo.

Finalmente, este trabajo refleja el impacto que tiene desarrollar o crear para el adulto mayor un Club House enfocado a satisfacer las necesidades de servicios prioritarios de la población de la tercera edad, que cada vez adquiere mayor presencia y relevancia en la sociedad.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1. EL ORIGEN

Según el *Diccionario de la lengua española* (RAE, 2014), el término longevidad significa “Cualidad de longevo”, que consiste en alcanzar una edad muy avanzada. Una persona que tiene mayor esperanza de vida tiende a sentirse más activa y productiva, con oportunidades de desarrollo personal, social y cultural. Esta definición permite introducir el concepto de esperanza de vida; es decir, el promedio en años que se puede llegar a vivir en cierta época, condicionada a guerras o violencia, fenómenos naturales y pandemias, como la que se vive hoy por el virus del COVID-19.

A lo largo de la historia, la longevidad se ha relacionado con aspectos demográficos de la sociedad y con aspectos sociológicos del individuo.

1.2. ESTADÍSTICAS NACIONALES

Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (Dane, 2007) el indicador de esperanza de vida al nacer se ha venido incrementando al pasar el tiempo, la expectativa de vida para un colombiano hoy es de 76 años, dando a la mujer mayor esperanza de vida con relación al hombre.

A partir de los estudios estadísticos realizados por el Dane se observa que la población de la tercera edad está llegando a niveles significativos, considerando que en 1988 la población

mayor de 60 años era de 2,3 millones de personas, y para 2018 de 5,9 millones, lo que representa un incremento del 153%. Adicionalmente, según estudios de la ONU (Portafolio, 2019), se espera que en el 2050 se incremente a más del doble alcanzando aproximadamente 15,3 millones de personas.

Considerando como adulto mayor a un ciudadano mayor de 59 años, en Colombia, el porcentaje del adulto mayor corresponde aproximadamente al 11% de toda la población; es decir 5.970.956 adultos mayores de una población en total aproximada de 49.834.240. Al analizar, los estratos socioeconómicos del 1 al 6, se puede evidenciar que el 29,9% de estos adultos mayores corresponden a los estratos 3 y 4, y el 2,0% corresponden a los estratos 5 y 6, observando que al menos el 35% de estas personas se encuentran ubicadas en la ciudad de Bogotá y alrededores, donde se espera desarrollar este proyecto.

1.3. ESTADÍSTICAS INTERNACIONALES

De acuerdo con un informe de la Comisión Europea, el segmento de los adultos mayores representa en la economía un gran catálogo de productos y servicios destinados a su consumo, que para el 2025 puede alcanzar en Europa los EUR \$5,7 billones, y en Estados Unidos tiene un valor de USD \$8 billones (Stampini, 2019).

Actualmente, alrededor del 24% de los europeos y del 21% de los estadounidenses son mayores de 60 años. América Latina y el Caribe, por su parte, alcanza un porcentaje de solo el 11%; es decir, su población de adultos mayores no tiene una participación significativa en esta estadística; sin embargo, es importante mencionar que es la región que más rápidamente está

envejeciendo, y se prevé que para el 2085 sea la primera región en la que un tercio de los habitantes tengan más de 65 años. Este grupo poblacional tiene un poder de compra significativo (sin alcanzar los niveles de Europa o Estados Unidos), por cuanto en América Latina y el Caribe el 52% de los adultos mayores de 50 años pertenecen a las clases media o alta, frente a un 32% de los que están por debajo de dicha edad (BID- Banco Interamericano de Desarrollo, s.f.).

Como referencia, en Estados Unidos las personas mayores de 50 años contribuyen tanto a la economía, que podrían ser la tercera economía del mundo. En el 2018 le aportaron USD \$8,3 billones, y se espera que este valor se triplique en el 2050, hasta alcanzar los USD \$28 billones; además, son personas que no solamente contribuyen a la economía del país, sino directamente a sus propias familias, cuidando a sus nietos, ofreciendo su tiempo como voluntarios y realizando donaciones a organizaciones sin ánimo de lucro (Terrell, 2019).

En resumen, tanto las estadísticas nacionales como las internacionales denotan oportunidades para crear empresas que nacen con el objetivo de atender el segmento del adulto mayor, que, hasta el momento no ha sido cubierto por completo.

1.4. ANTECEDENTES

El envejecimiento de la población a nivel mundial se considera transcendental en la transformación social del siglo XXI, y con efectos en todos los sectores, entre los cuales se encuentra la demanda de servicios. Esta situación conduce a una visión de las oportunidades de negocio que pueden llegar a ser viables en el segmento de mercado de la tercera edad. Por esta razón, a continuación, se detallan algunas de las principales tendencias globales de consumo que fueron identificadas para 2019, que generan interés y que permiten tener un enfoque del mercado

y de los servicios que se le pueden ofrecer al segmento de clientes denominado “Silver” (Euromonitor International, 2019).

1.4.1. Esperanza de Vida

Es evidente para el mundo que las personas están envejeciendo, la esperanza de vida se ha incrementado considerablemente, pasó de los 34 años en el año 1963 a 67 años en el cambio de milenio (EY, 2018); lo que motiva a pensar en un segmento de clientes jubilados con un buen poder adquisitivo, que no tienen hijos en categoría de infantes o niños, que no se consideran viejos y que por sus cuidados en términos de salud se encuentran en óptimas condiciones físicas, y además el no querer reconocer su edad los obliga a mantenerse activos y en la búsqueda de experiencias diferentes, aprovechando que a su edad se pueden dar el lujo de disfrutar tranquilamente cada acción que emprendan.

1.4.2. Vivir solos

En la tercera década del siglo XXI se espera que los hogares unipersonales experimenten una tasa de crecimiento de 1,9%, y se espera que el grupo poblacional de la tercera edad contribuya a este crecimiento debido a las tasas de divorcio, y con hijos en edad adulta esta población se queda vivienda sola. Este grupo poblacional considera que el límite de la vejez ya no es un impedimento para desarrollar actividades, no se consideran de la tercera edad, no quieren ser identificados como tales y, de igual forma, disfrutan la soledad.

Algunas de estas tendencias globales de consumo sumadas a la realidad de un país cuya población envejece a la par con el aumento en la esperanza de vida, permiten reconocer a los

adultos mayores como miembros activos de la economía colombiana, en la medida en que se consolidan como un segmento cada vez más grande, y que tienen necesidades y expectativas de consumo específicas.

Según la Organización de las Naciones Unidas, el envejecimiento de la población está a punto de convertirse en una de las transformaciones sociales más significativas del siglo XXI; a las personas mayores se les percibe cada vez más como elementos que contribuyen al desarrollo, y se considera que sus habilidades para mejorarse a sí mismas y a la sociedad se deberían integrar en las políticas y los programas a todos los niveles. (Organización de Naciones Unidas, 2019).

Por otro lado, el Banco Interamericano de Desarrollo ha buscado contribuir a que los gobiernos de la región puedan prepararse para enfrentar los desafíos del envejecimiento, creando y fortaleciendo la oferta de servicios de atención al adulto mayor. (Oliveri, 2020)

A pesar de lo anterior, el mercado integrado por las personas de la tercera edad, o *grey market*, es uno de los segmentos más desatendidos por las grandes marcas y por la industria en general.

Según el portal de noticias *BBC Mundo* (2014), entre los mejores países para envejecer en América Latina se encuentran Chile, México y Colombia.

1.4.3. Envejecer en Chile

Chile cuenta con un servicio nacional al adulto mayor llamado *Servicio Nacional del Adulto Mayor (Senama)*, cuya misión es promover y contribuir a un envejecimiento positivo, mediante la implementación de políticas, programas, articulación intersectorial y alianzas

público-privadas (Ministerio de Desarrollo Social y Familia, 2020). Entre los servicios destacados para el adulto mayor, se encuentra el Servicio Nacional de Turismo (Sernatur, 2020), un programa del Gobierno chileno con planes vacacionales para personas de la tercera edad, creado con el objetivo de impulsar el turismo y de beneficiar a esta población con viajes cómodos y seguros, y Liv Up (2020), un equipo de personas que proveen servicios de acompañamiento, cuidados y transporte al adulto mayor.

1.4.4. Envejecer en México

En México, el organismo rector de la política nacional a favor de las personas adultas mayores es el Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores (Inapam, 2020), cuya misión es contribuir a su bienestar a través de garantizar el goce y ejercicio, en condiciones de igualdad, de todos los derechos humanos y libertades fundamentales, así como de su plena inclusión, integración y participación en la vida económica, política y social. Residencias Villazul (2021) y Residencias Yalentay (2021) son de las compañías más antiguas en México que prestan servicios al adulto mayor, entre ellos asistencia y cuidados, residencia permanente y temporal, cuidados de deterioro cognitivo y centros o programas de día.

1.4.5. Envejecer en Colombia

Es una realidad innegable que la población colombiana está envejeciendo. A partir de las cifras del censo realizado en el 2018 por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas se puede concluir que el número de personas adultas mayores en Colombia se está

incrementando, lo que genera retos importantes en cuanto a temas pensionales y de salud, que incluye cuidados y bienestar. Son estas razones las que han permitido identificar una oportunidad en este segmento de la población.

Según la OMS, en el mundo uno de cada cuatro adultos sufre de ansiedad (Euromonitor International, 2019), y en la medida en que estos adultos se convierten en adultos mayores requieren cuidados o que se les cubran necesidades específicas que garanticen un bienestar físico y mental. Son necesidades que no siempre pueden atender sus familiares cercanos, debido a que los hijos, a su vez, tienen hijos propios de los que ocuparse, al igual que sus actividades laborales, sin mencionar otros aspectos, que llevan a que el adulto mayor se vaya quedando cada vez más solo, sin atención y con dificultades para desenvolverse en un mundo cambiante.

Como un plan de acción para suplir la clara necesidad de atención al adulto mayor, y considerando que la esperanza de vida se ha venido incrementado en las últimas décadas y que, por lo tanto, es un mercado en crecimiento, se plantea hacer un estudio de factibilidad para crear un Club House especializado en la atención al adulto mayor. Se busca que este Club House mejore sus condiciones de vida y le brinde tranquilidad tanto a él como a su núcleo más cercano, mediante la oferta de un portafolio con opciones que ofrezcan servicios de hospedaje parcial y permanente, enfermería y actividades recreativas, entre otros. Asimismo, se busca sensibilizar a las personas que este es el momento en que deben pensar quién se hará cargo de su propio bienestar con el paso de los años o en cómo van a vivir sus padres o familiares cercanos cuando estén en edad avanzada.

2. JUSTIFICACIÓN

Se considera pertinente desarrollar un estudio de factibilidad que incluya la investigación del mercado, valoración técnica, legal y financiera, con el fin de priorizar y satisfacer las necesidades de servicios prioritarios de la población de la tercera edad, que cada vez gana mayor relevancia en la sociedad; así mismo, plantear un proyecto de empresa que genere bienestar para los clientes potenciales y para sus familias, buscando ser un aliado clave en su vida diaria, a través de la creación de un Club House de atención al adulto mayor ubicado en Bogotá o en una zona cercana, con un portafolio de servicios atractivo para este segmento.

La intención es contribuir a la economía del sector servicios para la tercera edad, impactando positivamente la generación de empleo formal, ampliar la oferta de servicios para generar una sana competencia en precios y calidad; así mismo, se busca ampliar el conocimiento que se tiene sobre esta población poco observada, mediante una investigación estructurada y brindar un análisis de la viabilidad de un emprendimiento, que sea coherente con los principios de la ciencia y la responsabilidad social que merece tener el adulto mayor.

Por último, es válido resaltar que los beneficiarios de un proyecto son aquellos individuos o grupos que recibirán los beneficios directos del mismo; es decir, aquellos hacia quienes el proyecto se dirige (Córdoba, 2011). Al hacer un reconocimiento inicial de la población objetivo, se identifica como beneficiario al adulto mayor, a sus familiares cercanos, al personal especializado para su atención y a quienes asumirán los diferentes servicios que se vayan a ofrecer y, claramente, a los posibles inversionistas de este proyecto.

3. OBJETIVOS

3.1. OBJETIVO GENERAL

Evaluar la factibilidad de crear un Club House para el adulto mayor, con el propósito de ofrecer servicios sostenibles, en Bogotá o en un municipio cercano.

3.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Desarrollar un estudio de mercado para determinar los servicios que se vayan a ofrecer y el potencial del segmento de clientes elegido.
- Determinar el tamaño óptimo del negocio y su localización, a partir del estudio de la viabilidad técnica.
- Identificar los procesos legales y el marco regulatorio requeridos para llevar a cabo el proyecto.
- Desarrollar un análisis para determinar la estructura financiera necesaria tanto para poner en marcha el proyecto como para garantizar la rentabilidad mínima esperada y su crecimiento sostenible a futuro.

4. MARCO CONCEPTUAL

4.1. REVISIÓN ANALÍTICA

Tener una vejez digna, poder disfrutar de manera tranquila y con buen estado de salud los últimos años de vida, podría decirse que es el anhelo de muchas personas. Esto las convierte en un mercado interesante que podría llegar a ser muy rentable no solo para los años presentes, sino también para los futuros, puesto que esta será siempre una necesidad de las personas que con el paso de los años irán entrando a formar parte del denominado *grey market*, *silver market* o *senior market*, el cual no es más que la forma de denominar los productos y servicios enfocados al adulto mayor. Este mercado se vuelve cada vez más tendencia, por el poder adquisitivo que tienen los integrantes de este segmento de la población, al estar en su mayoría jubilados o haber cesado sus obligaciones financieras por gastos en sus hijos o de otra índole, lo que los convierte en un mercado objetivo para ofrecerles servicios que están en capacidad de adquirir.

Actualmente, son pocas las compañías que en Colombia ofrecen servicios para el adulto mayor. Si bien esta es una población activa, la oferta para ella ha estado enfocada a productos de consumo masivo o al servicio de geriatría o al hogar geriátrico, donde expertos se encargan del cuidado y tratamiento de personas en edad avanzada, que se convierten en planes más orientados al cuidado que a la diversión o el bienestar.

4.1.1. Definición de proyecto

Según la *Guía del PMBOK*, del Project Management Institute (PMI, 2017): “Un proyecto es un esfuerzo temporal que se lleva a cabo para crear un producto, servicio o resultado único” (p.).

Según Miranda (2005), los proyectos sociales son aquellos destinados principalmente a satisfacer necesidades sociales de una comunidad mediante el aprovechamiento de los servicios ofrecidos; por ejemplo, proyectos de salud, educación, saneamiento básico, recreación.

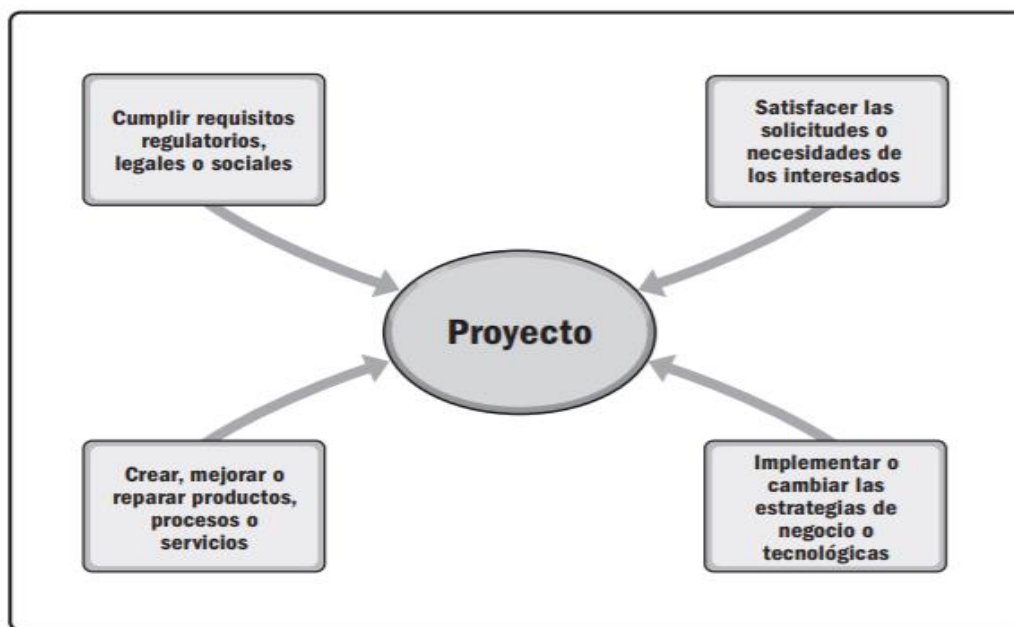
La elaboración de este trabajo de grado plantea específicamente un proyecto cuyo resultado es de naturaleza social, y su objetivo consiste en obtener un resultado verificable para prestar un servicio al adulto mayor, sin perder de vista el cumplimiento de los objetivos de un proyecto establecidos en la sexta edición de la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017):

- Un producto único, que puede ser un componente de otro elemento, una mejora o corrección de un elemento o un nuevo elemento final en sí mismo (p.ej., la corrección de un defecto en un elemento final);
- Un servicio único o la capacidad de realizar un servicio (p.ej., una función de negocio que brinda apoyo a la producción o distribución);
- Un resultado único, tal como una conclusión o un documento (p.ej., un proyecto de investigación que desarrolla conocimientos que se pueden emplear para determinar si existe una tendencia o si un nuevo proceso beneficiará a la sociedad); y
- Una combinación única de uno o más productos, servicios o resultados (p.ej., una aplicación de software, su documentación asociada y servicios de asistencia al usuario). (p.40).

A continuación, se describen las razones por las cuales se debe iniciar un proyecto según el PMI (Gráfico 1),

Gráfico 1

Contexto de iniciación de un proyecto según el PMI



Nota. Tomado de *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)*. Sexta edición. *Gráfico 1-2. Contexto de iniciación del Proyecto* (PMI, 2017, p.44).

Para complementar este concepto, es válido resaltar que un proyecto de inversión es un plan al que, si se le asigna determinado monto de capital y se le proporcionan insumos de varios tipos, producirá un bien o un servicio, útil al ser humano o a la sociedad (Baca, 2010).

4.1.2. Estudio de factibilidad

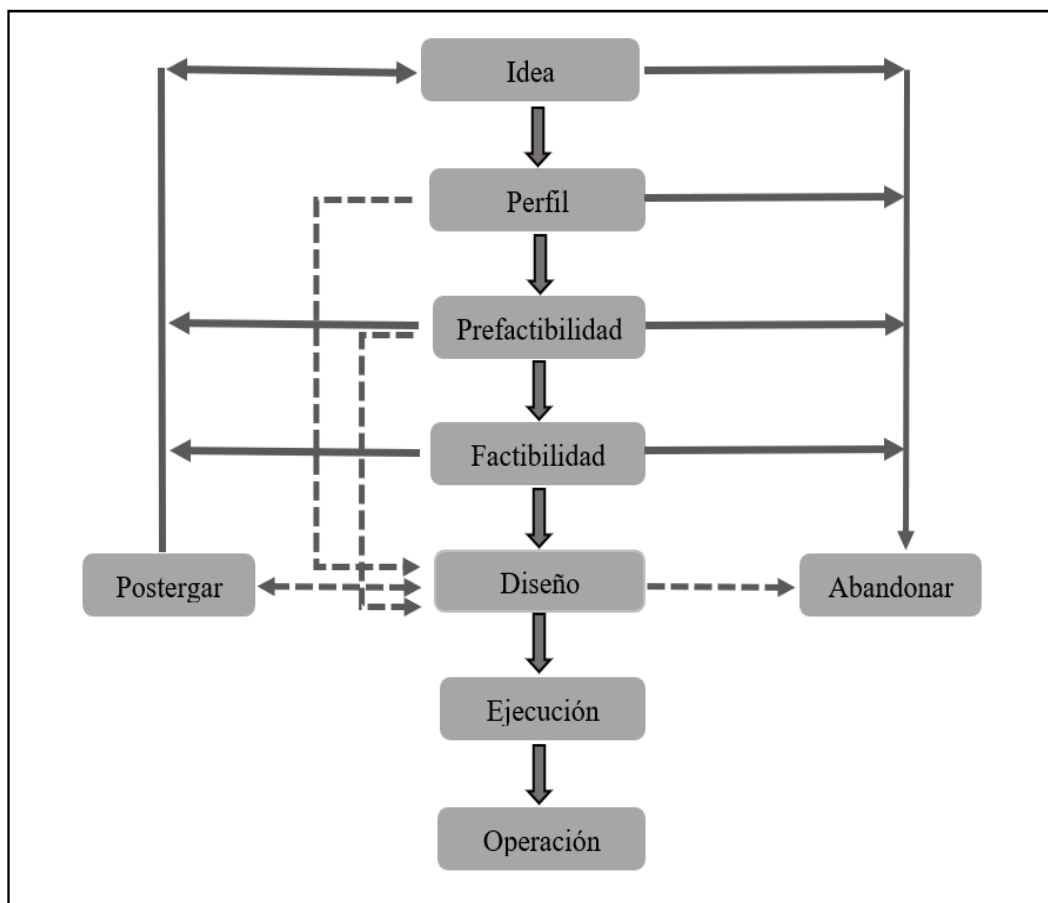
El estudio de factibilidad contempla la investigación, preparación y ejecución de un modelo operativo y financiero para la solución de un problema o la satisfacción de una necesidad. Se puede afirmar, entonces, que busca evaluar si una propuesta es o no es viable, y su aprovechamiento busca la implementación inmediata de la solución, mediante un conjunto de actividades para el logro de los objetivos.

Así mismo, se puede afirmar que el estudio de factibilidad forma parte de la evaluación de un proyecto como herramienta para sustentar la toma de decisiones, y corresponde a la última fase de la etapa preoperativa o de formulación del ciclo del proyecto. Se plantea con fuentes confiables, que tengan el menor margen de error para estimar las posibilidades de éxito o fracaso, y así poder tomar la mejor decisión.

A continuación, en el gráfico 2 se muestra el estudio factibilidad dentro del ciclo del proyecto (Miranda, 2005).

Gráfico 2

Proceso para definir la viabilidad de un proyecto



Nota. Tomado de *Gestión de Proyectos, Proceso inteligente para tomar la decisión de invertir* (Miranda, 2005, p. 31).

Según Miranda (2005), el estudio de factibilidad busca:

- Definir plenamente el proyecto a través del estudio de mercado, la definición del tamaño, la ubicación de las instalaciones y la selección de tecnología.
- Establecer la estructura administrativa adecuada para cada etapa del proyecto.

- Realizar un plan financiero con las inversiones necesarias acompañado de un cronograma de actividades con los costos de operación, ingresos, gastos y rentabilidad esperada.
- Identificar y establecer fuentes de financiación y establecer los compromisos de participación en el proyecto.
- Definir términos legales para la contratación de los recursos, así como la compra de propiedad, planta y equipo.
- Investigar los requerimientos regulatorios necesarios para poner en marcha el proyecto y definir las actividades necesarias para la aprobación por parte de los entes regulatorios incluyendo autoridades ambientales.
- Realizar una evaluación financiera, económica, social y ambiental, que den herramientas y argumentos a los responsables del proyecto para la toma de decisiones, es decir si se ejecuta o no. (p. 36).

El reporte final de un estudio de factibilidad deberá contener, como mínimo, la introducción, el planteamiento del problema o la necesidad insatisfecha, la justificación y los objetivos, el marco conceptual, la metodología, el desarrollo de la solución, la evaluación financiera y operativa, las conclusiones y recomendaciones y el índice de referencias. Por lo tanto, con el desarrollo del estudio se tendrá en un solo documento la información requerida para la evaluación de un emprendimiento o negocio, y las instrucciones generales para su puesta en funcionamiento.

En conclusión, la evaluación de un proyecto de inversión, cualquiera que este sea, tiene por objeto conocer su rentabilidad económica y social, de tal manera que asegure resolver una

necesidad humana, en forma eficiente, segura y rentable. Solo así es posible asignar los recursos económicos a la mejor alternativa (Baca, 2010).

Por esta razón, y con el fin de estudiar la factibilidad para la creación de un Club House para el adulto mayor y tomar una decisión acertada, se debe llevar a cabo una investigación sobre la oferta y la demanda local, donde debe quedar completamente definido el portafolio de servicios que va a ofrecer el Club House para el adulto mayor. Todo esto, a partir de un análisis multidisciplinario que contempla cuatro áreas o campos; factibilidad comercial, factibilidad técnica, factibilidad legal y factibilidad financiera, de manera que su enfoque sea amplio y pueda contar con diferentes puntos de vista, tal y como se presenta a continuación.

4.1 FACTIBILIDAD COMERCIAL

El primer análisis que se aborda al evaluar un proyecto es la factibilidad comercial, o estudio de mercado, que a partir de una necesidad investiga la oferta y la demanda del servicio, cómo se ofrece y con qué tarifas, considerando el entorno; es decir, clientes, proveedores, competencia y situación del país, entre otros.

El estudio de mercado permite entonces estudiar algunas variables sociales y económicas que condicionan el proyecto, aunque sean aparentemente ajenas a este. Entre ellas, podemos mencionar: la tasa de crecimiento de la población, los niveles de ingresos de la misma, el precio de los bienes competitivos, el precio de los bienes complementarios, el crecimiento de algún renglón estratégico de la economía, las tarifas o subsidios cuando se trata de servicios públicos, los hábitos de consumo, las políticas de gobierno (racionamientos de divisas, tipos de cambio

diferenciales, fijación y control de precios, impuestos, medidas de protección para determinados insumos o productos, etc.) (Miranda, 2005).

De acuerdo con Baca (2010), los objetivos del estudio de mercado son los siguientes:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado, o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los productos existentes en el mercado.
- Determinar la cantidad de bienes o servicios provenientes de una nueva unidad de producción que la comunidad estaría dispuesta a adquirir a determinados precios.
- Conocer cuáles son los medios que se emplean para hacer llegar los bienes y servicios a los usuarios.
- Como último objetivo, tal vez el más importante, pero por desgracia intangible, dar una idea al inversionista del riesgo que su producto corre de ser o no aceptado en el mercado. (p. 26).

4.2 FACTIBILIDAD TÉCNICA

El estudio técnico de un proyecto consiste en investigar todo lo relacionado con su funcionamiento y operación, incluyendo el tamaño inicial óptimo del negocio, el plan de trabajo y la localización, que, para el caso del proyecto Club House para adultos mayores, es una variable fundamental que puede atraer o aislar posibles clientes, dependiendo de sus expectativas o restricciones. En vista de lo anterior un *input* para la factibilidad técnica es la factibilidad comercial o de mercado.

Al ampliar el concepto de tamaño ideal para un proyecto, se hace referencia en este caso a la capacidad de prestación de un servicio. Miranda (2005) distingue tres situaciones:

1. Capacidad diseñada: Corresponde al máximo nivel posible de producción o de prestación del servicio.
 2. Capacidad instalada: Corresponde a la capacidad máxima disponible permanentemente.
 3. Capacidad utilizada: Es la fracción de capacidad instalada que se está empleando.
- (p. 128).

En resumen, esta factibilidad pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué se desarrollará la iniciativa del Club House para el adulto mayor.

4.3 FACTIBILIDAD LEGAL

Como parte del estudio de factibilidad es importante la evaluación legal, considerando que todos los tipos de relaciones que tiene una empresa están reflejados en un marco regulatorio, desde la relación con los empleados y la estructura interna, hasta con sus proveedores, clientes y organismos regulatorios. Del conocimiento de este marco regulatorio dependerán también el desarrollo del proyecto y la estimación de costos que deben ser cuantificados para que este sea viable. Inclusive podrían considerarse los aspectos legales para determinar la zona geográfica donde se desea desarrollar el proyecto, de acuerdo con los beneficios tributarios por considerarse zonas francas o regiones donde el gobierno de determinado país desee incentivar el desarrollo económico, o también sectores de la economía que el gobierno desee apoyar (por ejemplo: sector hotelero, exportaciones, etc.).

4.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA

De acuerdo con Miranda (2005), el estudio de factibilidad financiera evalúa:

Las inversiones necesarias para poner en funcionamiento el proyecto, los costos que concurren en la elaboración, administración, venta y financiación de cada uno de los productos o servicios, el ingreso derivado de las ventas de estos; toda esta información proyectada a cada uno de los periodos que comprenden el horizonte del proyecto.

Como resultado de la identificación y los estudios previos (mercado, técnico, jurídico e institucional, etc.) se debe proponer un modelo financiero que cuente con una entrada de datos básicos y específicos de cada proyecto, conduzca a consolidar flujos de caja que permiten analizar la conveniencia o inconveniencia de una propuesta, ya sea desde el punto de vista privado o desde la órbita económica y social. (p. 200).

Por esta razón, se considera de suprema importancia efectuar los estudios de factibilidad previos y el análisis de los riesgos económicos, gastos, costos y rentabilidad del proyecto, al igual que de las inversiones necesarias para llevarlo a cabo. De esta manera, se va a disponer de suficiente información para hacer una adecuada toma de decisiones acerca de la inversión que se pretende hacer en el proyecto.

5. ETODOLOGÍA

La metodología base para el estudio de factibilidad del presente proyecto consistió en el uso de un conjunto de procedimientos o técnicas para alcanzar los objetivos específicos y, en consecuencia, el objetivo general.

En cuanto a la evaluación comercial se realizó un estudio de mercado en el que se identificó claramente el servicio que se iba a ofrecer, se analizó el entorno macroeconómico y sectorial, al igual que el de la demanda y la oferta.

Para la investigación de la demanda se usaron herramientas de fuentes tanto secundarias como primarias. Las fuentes secundarias se obtuvieron de la exploración de los datos poblacionales de Bogotá y zonas aledañas, haciendo uso de las estadísticas de entidades oficiales como el Dane, la Secretaría de Hacienda Distrital y publicaciones económicas especializadas. Las fuentes primarias se basaron en una encuesta elaborada a través de un formulario *online* (<https://es.surveymonkey.com/r/8T5HMWR>) que contestaron en total 122 personas. Este mismo formulario fue aplicado durante una entrevista colaborativa virtual a tres participantes.

La información obtenida con respecto a la oferta consistió en revisar diferentes proveedores que tuvieran una oferta de servicios similar a la que se espera plantear en este proyecto, a través de fuentes secundarias tales y como publicaciones y sitios web de cada proveedor, para, a partir de la información recopilada, hacer un cuadro comparativo y consolidar todos los datos. Como fuentes primarias de información, se les solicitaron cotizaciones a los competidores directos, para conocer la oferta de servicios y los precios.

Para hacer la evaluación técnica se consideró la información resultante de la aplicación de las herramientas antes mencionadas, por medio de una tarea exploratoria llevada a cabo buscando

identificar un sitio adecuado para desarrollar el proyecto, en cuanto a tamaño, localización, portafolio y requisitos legales, entre otros. Toda esta data se constituyó en un insumo fundamental para realizar la evaluación financiera.

Por último, con base en la información comercial, técnica, legal, y consultando fuentes adicionales secundarias tales y como reportes de indicadores del Banco de la República, Superfinanciera y el Dane, entre otros, se procedió a proyectar los flujos de caja a 10 años, el estado de resultados y el cálculo de indicadores financieros tales y como VPN, TIR y *ebitda*, para concluir cuál es la factibilidad del proyecto.

6. DESARROLLO DEL PROYECTO

6.1 FACTIBILIDAD COMERCIAL

La factibilidad comercial o estudio de mercado es la determinación y cuantificación de la demanda y la oferta, el análisis de los precios y el estudio de la comercialización (Baca, 2010).

Para Miranda (2005), en cualquier estudio de mercado se pueden distinguir tres aspectos:

- Lo que tiene que ver con la investigación del producto o servicio,
- Todo lo relacionado con el consumidor,
- Lo relativo a las ventas y los patrones de aceptación. (p. 438).

6.1.1 Identificación y descripción del servicio

La identificación clara y precisa del servicio que se va a ofrecer es uno de los aspectos más importantes en la factibilidad comercial. Se deben definir el uso, los usuarios, la presentación, la composición y las características, incluidos los servicios sustitutos y complementarios que podrían ser una posible competencia. Es la determinación acerca de qué incluye y qué no incluye el servicio.

- El Club House de atención integral está diseñado para ayudarles a adultos mayores de 55 años (quienes se han pensionado, viven solos o cuya familia no tiene el tiempo suficiente para acompañarlos) a encontrar planes para pasar su tiempo libre, mantenerse activos y prevenir cualquier enfermedad asociada al sedentarismo o a la inactividad física o mental, y, de esta forma, mejorar su calidad de vida. Contempla un centro integral físico ubicado en Bogotá o en

una zona cercana, con profesionales y personal idóneo en cada uno de los servicios ofrecidos, dentro de los cuales se incluyen los siguientes:

- Servicio de hospedaje y alimentación.
- Paseos semanales a distintos lugares, tales y como teatros, museos, parques y senderos ecológicos para disfrutar del aire puro y la naturaleza.

- Salón de belleza.
- Gimnasio asistido.
- Biblioteca.
- Sala de meditación.
- BBQ.
- Golf virtual.
- Actividades programadas de música, baile, karaoke, yoga, pilates y pintura.
- Sauna, turco y masajes.
- Clases académicas dirigidas y actualización informática (redes sociales y herramientas de comunicación).

- Realidad virtual dirigida.
- Centro de conversación y apoyo.
- Centro religioso.
- Actividades personalizadas de acuerdo con la necesidad.

A través de la adquisición de una suscripción diaria, mensual, semestral o anual, el usuario podrá acceder al exclusivo portafolio de servicios y empezar a disfrutar de planes que estén a la altura de las expectativas de este importante grupo poblacional. Esta suscripción podrá ser adquirida a través de los canales de servicio telefónico, *online* o en el centro de servicios de

Bogotá. Al adquirir la membresía, el socio formará parte un gran círculo de apoyo y podrá acceder a una amplia oferta de empresas aliadas, con grandes descuentos y servicios exclusivos.

El centro integral mantiene una planta física adaptada a las necesidades del adulto mayor, para apoyar con calidad y con muy buena ubicación los servicios ofrecidos, para aquellos que buscan exclusividad, privacidad, confort y lujo. Por esto, la mejor forma de pertenecer al Club House es obteniendo una membresía que asegure un hospedaje mientras dure el contrato adquirido con todos los beneficios.

6.1.2 Entorno macroeconómico

El objetivo de analizar los indicadores macroeconómicos es indagar por la capacidad del país para proveerle al sector productivo un entorno adecuado, que le permita no solo trabajar para el mercado nacional, sino también insertarse en los mercados internacionales (Dane, s.f.)

La pandemia del virus COVID-19 ha generado como consecuencia para los colombianos un aislamiento obligatorio, además de complicaciones en su salud y en su bienestar, que han hecho inevitable el deterioro de la economía del país. De acuerdo con las cifras publicadas por el DANE, el segundo trimestre del 2020 el PIB presentó una reducción anual de 15,7%, el IPC cerró en -0,01% y la tasa de desempleo alcanzó el 19,8%. (Portafolio Art a, 2020)

Así mismo, en el informe *Indicador de seguimiento a la economía*, publicado por el DANE se destaca que durante el primer semestre de 2020 el PIB presentó un decrecimiento del 7,4%, respecto al mismo período de 2019. De acuerdo con las cifras de la variación mensual, durante enero y febrero de 2020, el comportamiento económico tuvo variaciones positivas, que

se deterioraron a partir de marzo: en enero la economía crecía 3,54%, mientras que en febrero avanzaba 4,81%; sin embargo, en marzo de 2020, mes en el que inició la cuarentena en el país, la economía tuvo una variación de -4,10%, y en abril, el mes que más deterioro ha tenido en el año, fue de -20,15% (Portafolio Art a, 2020).

Basados en este panorama, se espera que el país retome su línea de crecimiento económico en el 2021, pese a que los efectos negativos de la pandemia posiblemente se extenderán hasta el primer semestre del 2021, y al final del año se espera que el PIB registre un crecimiento de 5,5%.

Según un informe del grupo de investigaciones económicas de Bancolombia citado por (Portafolio Art b, 2020):

A medida que la incidencia de la enfermedad se reduzca tanto en Colombia como en el resto del mundo, se prevé que la economía empezará en 2021 un proceso de recuperación gradual. Es así como el escenario base para el próximo año contempla un crecimiento real de 5,5%, el cual estará impulsado por las reducciones en las tasas de interés, así como por las medidas de estímulo formuladas por el Gobierno.

Los sectores más afectados por la situación coyuntural son aquellos que han tenido contracciones en los dos últimos años (con excepción del entretenimiento), de manera que no se trata exclusivamente del COVID-19, sino también de debilidades estructurales que se vienen presentando.

La construcción presentó crecimiento negativo en los cuatro trimestres de 2017, en los dos primeros trimestres de 2018, en los trimestres I y III de 2019 y en el trimestre I de 2020;

además, en los trimestres II y IV de 2019 estuvo estancada, con crecimiento cercano a cero. La fuerte contracción de la construcción se agrava con el COVID-19, pero no fue creada por la pandemia. (Cesla, 2020).

Para finalizar, se concluye que Colombia sostuvo indicadores aceptables durante el inicio del 2020; es decir, antes de que la pandemia afectara el país, por lo que se podría decir que tenía una economía estable, y que posiblemente el daño colateral generado por el virus del COVID-19 afecte en menor proporción proyectos como el planteado para el Club House del Adulto mayor, teniendo en cuenta que esta población objetivo no desmejoró su ingreso por pensión y sí generó la necesidad de buscar un sitio no concurrido y seguro para pasar una temporada.

6.1.3 Análisis sectorial

El análisis sectorial permite identificar la posibilidad de desarrollar el proyecto del Club House para el adulto mayor en un mercado determinado.

Bogotá es el centro urbano y económico más grande del país, por el tamaño de su población, 8,2 millones de habitantes, el 16,4% de la población nacional, y por la dinámica de sus actividades productivas. Así mismo, la región de Bogotá y Cundinamarca genera el 32% del PIB del país, y es la más le aporta a la economía nacional, le siguen: Antioquia, con el 14,5%; Valle, con 9,7%, y Santander, con 6,5%. El PIB de la ciudad de Bogotá supera los USD 72.000 millones y es superior al de países como Costa Rica, Uruguay, Panamá o Bolivia. Además, el ingreso per cápita anual (USD 9.108) es mayor al nacional, que es de USD 5.400 (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

La mayor parte de las grandes empresas de cada uno de los sectores productivos están ubicadas en Bogotá. Según el Observatorio de la Cámara de Comercio de Bogotá (2020):

La fortaleza de la región Bogotá - Cundinamarca se explica por la diversidad y dinámica de sus actividades económicas y empresariales. Bogotá tiene alta participación en el valor agregado de los diferentes sectores económicos de Colombia, es la capital de los servicios financieros e inmobiliarios del país. (párr. 2).

Basados en el *Boletín Estadístico Dinámica Empresarial de Bogotá*, con datos a marzo de 2020 de la Secretaría Distrital de Planeación (Secretaria Distrital de Planeación, 2020), del total de las empresas en la ciudad con matrícula activa, el 30,4% (269.664) pertenecen al sector de comercio, el 13,9% (122.778) a servicios profesionales, el 12,2% (107.968) a industria, el 7,9% (69.804) a los sectores de alojamiento y alimentación, el 5,5% (49.094) a construcción, el 5,2% (46.186) a servicios financieros e inmobiliarios, el 4,9% (43.301) a servicios empresariales, el 4,8% (42.814) a servicios sociales, el 3,8% (33.624) a comunicaciones, el 2,8% (25.052) a transporte y el 1,4% a los sectores agropecuario y minero (12.712). Para este análisis el sector de servicios sociales incluye administración pública, salud, educación, recreación y cultura.

Para el sector de alojamiento y alimentación (Secretaria Distrital de Planeación, 2020) , los establecimientos se concentran en las localidades de Kennedy (10,8%), Suba (9,7%), Engativá (9,1%), Chapinero (7,3%) y Usaquén (5,5%). En el sector de servicios sociales se concentran los establecimientos en las localidades de Suba (12,9%), Kennedy (11,2%), Engativá (10,9%) y Usaquén (9,3%).

Es importante mencionar que, en el año 2020, la actividad económica de Bogotá, nacional está pasando una situación compleja y tal vez una de las más difíciles desde la crisis de 1930, con

una caída de la economía que puede superar el 5%, será un gran reto la recuperación económica. La parálisis generalizada en las actividades productivas a causa de la crisis del COVID-19 está afectando la capacidad de mantener el empleo en Bogotá y ha incrementado la informalidad, lo cual es alarmante por el impacto negativo en el deterioro de los ingresos, en la calidad de vida, en la calidad del empleo y en el acceso a la protección social de los bogotanos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Tal y como fue mencionado en el análisis macroeconómico, se espera que este efecto se revierta en el II trimestre del 2021, con apoyo del gobierno nacional, y se alcancen niveles de crecimiento del 5,5%. Esta reactivación de la economía, sin duda, generará nuevas oportunidades de negocios y mayor responsabilidad social de las empresas que surjan después de esta crisis.

6.1.4 Demanda

Para el desarrollo de este proyecto se considera más acertado definir la demanda de productos de acuerdo con lo planteado por (Salazar, 2011), como: “La respuesta del consumidor a una propuesta de valor que, cuando encaja en su mapa de motivaciones y restricciones, produce la compra. Ese resultado es fruto de dos tipos de variables: controlables y no controlables” (p.127).

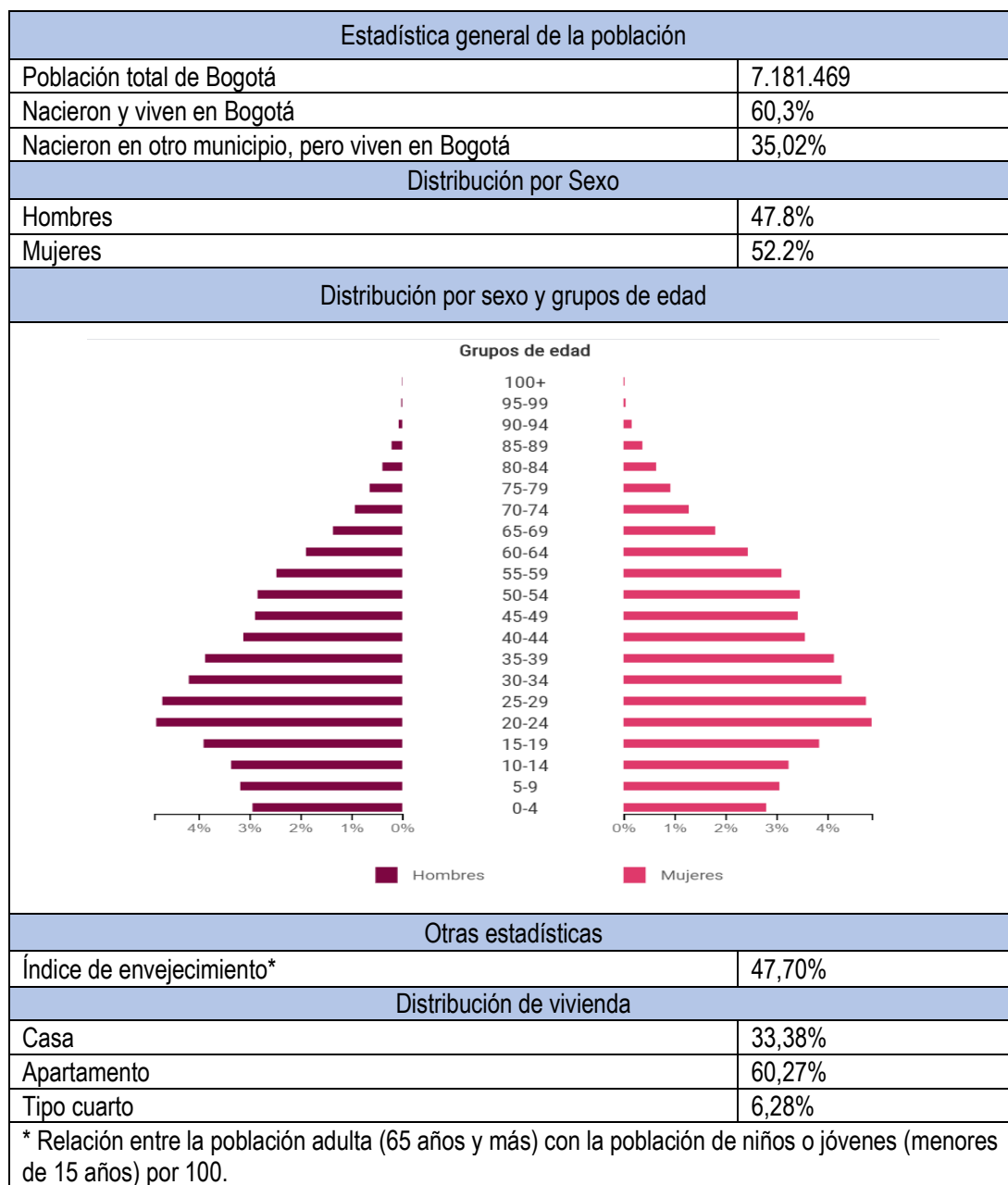
6.1.4.1. Herramientas de la demanda

- *Fuentes secundarias.* Se denominan *fuentes secundarias* aquellas que reúnen la información escrita que existe sobre el tema, ya sean estadísticas del Gobierno, libros, datos de la

propia empresa y otras (Baca, 2010). Por tanto, se recopila información para tener detalle específico sobre la población de Bogotá (gráfico 3).

Gráfico 3

Estadística general de la población



Nota. Tomado de Dirección de Censos y Demografía año 2018. (DANE, 2021)

Según el Dane, citado por la Secretaría Distrital de Planeación (2016):

La estratificación socioeconómica es el mecanismo que permite clasificar la población en distintos estratos o grupos de personas que tienen características sociales y económicas similares, a través del examen de las características físicas de sus viviendas, el entorno inmediato y el contexto urbanístico o rural de las mismas. (párr. 1).

Los municipios y distritos pueden tener entre uno y seis estratos, dependiendo de la heterogeneidad económica y social de sus viviendas. Bogotá se clasifica en seis estratos identificados y distribuidos de la siguiente manera: 6748 manzanas, estrato 1; 15.623, estrato 2; 11.976, estrato 3; 2438, estrato 4; 1030, estrato 5; y 860, estrato 6, lo cual reafirma que son los estratos 2 y 3 los que predominan en la ciudad (Alcaldía de Bogotá, 2019).

- *Fuentes primarias.* Las fuentes primarias de información están constituidas por el propio usuario o consumidor del producto, de manera que para obtener esta información es necesario entrar en contacto directo con el usuario o consumidor. Este tipo de información se puede recopilar de tres formas: 1. Observar directamente la conducta del usuario, 2. Método de experimentación y 3. Aplicación de un cuestionario al usuario (Baca, 2010).

Con el objetivo de identificar tanto los gustos o preferencias del adulto mayor como sus necesidades actuales, se define hacer preguntas directas, usando entonces una fuente primaria, como lo es la aplicación de un cuestionario al usuario y entrevistas focalizadas.

- *Encuesta.* Las encuestas son un método de investigación y recopilación de datos sobre diversos temas utilizado para obtener información de las personas. Las encuestas tienen una

variedad de propósitos y se pueden llevar a cabo de muchas maneras, dependiendo de la metodología elegida y de los objetivos que se deseen alcanzar.

Una encuesta implica solicitarles a las personas información a través de un cuestionario, el cual puede distribuirse en papel, aunque con la llegada de nuevas tecnologías es más común crear un cuestionario digital, y distribuirlo utilizando medios digitales tales y como redes sociales, correo electrónico, códigos QR o URL (QuestionPro, 2020).

Según Malhotra (2008), en *Investigación de mercados*, las encuestas son entrevistas a un determinado número de personas utilizando un cuestionario prediseñado.

Retomando las variables que define Salazar (2011), se identifica que las variables controlables corresponden como tales a la mezcla de mercadeo: precio, plaza, promoción y producto, y las no controlables hacen referencia a las motivaciones, restricciones del consumidor y sus hábitos de compra: el nivel de vida que se deriva de sus ingresos y presupuesto.

Considerando estas variables, se elaboró una encuesta cuyo cuestionario consta de 10 preguntas, con respuestas principalmente de tipo selección múltiple, donde se pueden identificar intereses comunes en relación con la afiliación o membresía en un Club House para el adulto mayor; se aplica, además, el concepto *mix* de *marketing*, al referirnos a las estrategias necesarias para incentivar el deseo de compra o uso del servicio aplicando los cuatro pilares del *marketing* o 4P: producto, precio, plaza y promoción, tal y como se describe a continuación en cada pilar:

- *Producto*

- Demanda que el servicio logra satisfacer.
- Cómo lo hace.
- Características.

- *Precio*

- Valor que el cliente está dispuesto a pagar.
- Factores que podrían llegar a cambiar el precio.

- *Plaza*

- Cómo el cliente puede acceder al servicio.
- Qué herramientas se requieren para ofrecer el servicio.
- Qué se debe personalizar para lograr el objetivo.

- *Promoción*

- Cuáles serán los canales para promocionar el servicio.
- Cuáles medios son los más usados por los posibles clientes.

Dada la situación que vivía el país con la pandemia del COVID-19, la encuesta se llevó a cabo de manera virtual, enfocada principalmente a residentes en Bogotá. Una vez finalizada, se tabularon los datos obtenidos para analizar las tendencias de los posibles usuarios del servicio.

- *Muestra.* Para determinar el tamaño de la muestra, se estableció una población de 978.459 habitantes mayores de 59 años, correspondiente al 13,2% de la población de Bogotá (7.412.566), según el censo nacional de población adelantado por el Dane en 2018. Con esta población se utilizó la fórmula estadística presentada en la ecuación 1.

$$\frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)} \quad (1)$$

donde:

N = tamaño de la población \rightarrow 978.459

E = margen de error $\rightarrow 8\%$

Z = desviación estándar asociada al nivel de confianza $\rightarrow 1,75$, para un nivel de confianza del 92%

p = proporción esperada $\rightarrow 0,5$

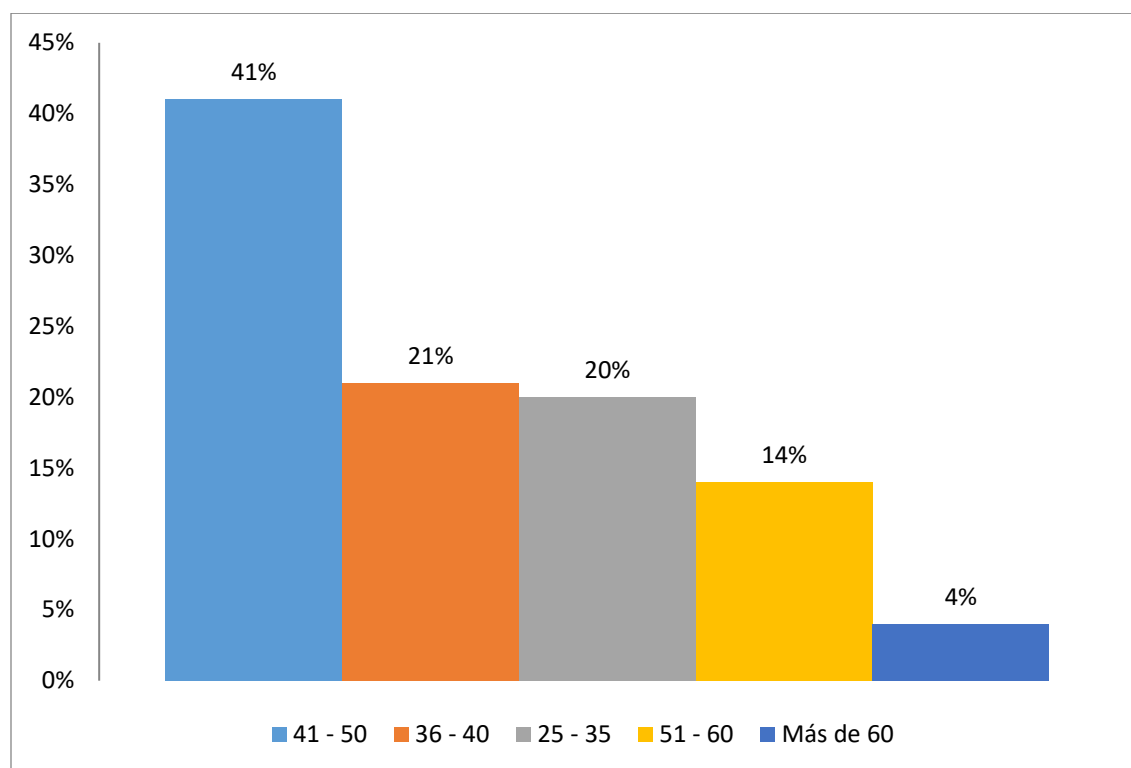
Esta fórmula fue utilizada por cuanto que contempla la variable de población finita, que es importante para el estudio e incluye un nivel de confianza para obtener conclusiones estructuralmente fuertes con base en la encuesta realizada. Así mismo, es importante mencionar que la población objetivo puede llegar a alcanzar aproximadamente el millón de personas; por lo tanto, se incluyó un margen de error del 8% y una confianza del 92%, debido a la capacidad operativa limitada de formular un mayor número de encuestas con una calidad alta y confiable.

Luego de aplicar esta fórmula, da como resultado del tamaño de la muestra 120 personas, con un nivel de confianza del 92% y un margen de error del 8%. Este cálculo permite determinar un número representativo de encuestas para formularle a la población seleccionada y establecer las principales tendencias, para evaluar la factibilidad comercial del proyecto.

- *Resultado de la encuesta.* A continuación, se presentan los resultados de la encuesta (anexo 1) formulada de modo virtual a 122 personas, aplicando un formulario de 10 preguntas. La muestra original de 120 personas se amplió a 122, por cuanto el formulario fue publicado en redes sociales durante más de dos semanas, con su respectivo seguimiento, lo que permitió que se generara mayor participación. Así mismo, se presenta el análisis de cada una de las respuestas recopiladas.

Gráfico 4

1. ¿Cuál es su rango de edad?

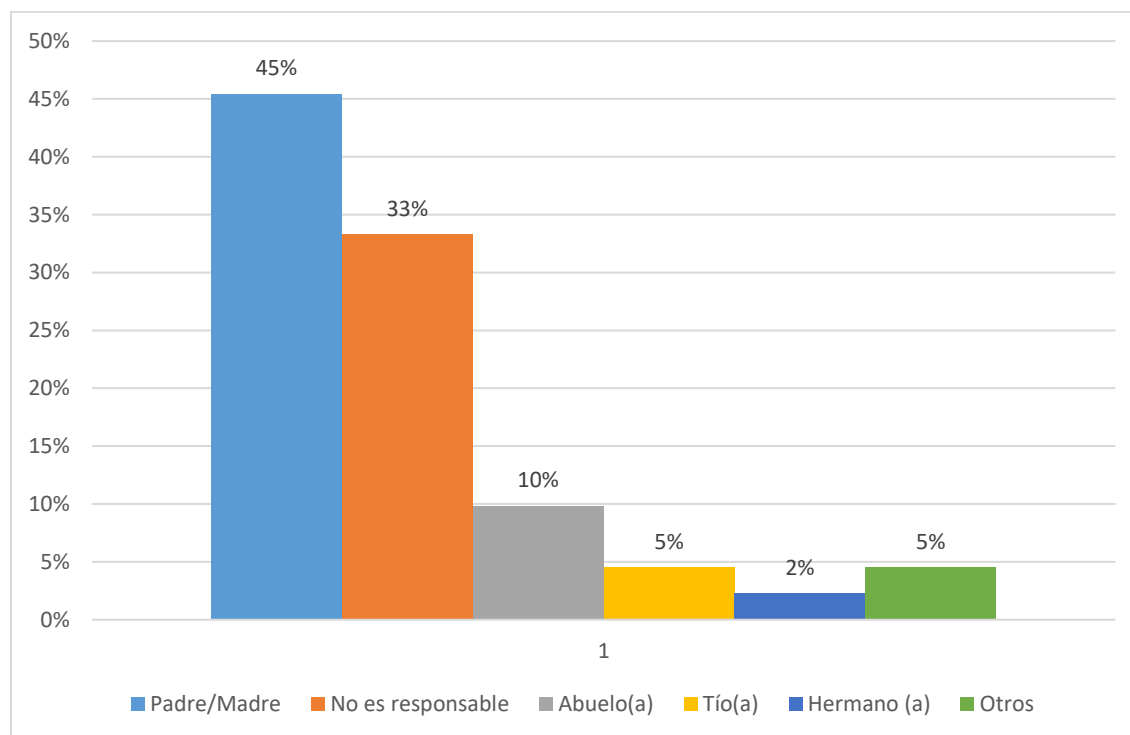


Los resultados de las respuestas a esta pregunta, presentados en el gráfico 4, muestran que de las 122 personas entrevistadas el 41% corresponden a personas entre 41 y 50 años; el 21%, a personas de 36 a 40 años; el 20%, a personas entre 25 y 35 años; y, finalmente, las personas mayores de 50 años, 18%. En estos resultados resulta relevante precisar que el 79% del grupo entrevistado corresponde a personas mayores de 41 años, que podrían estar considerando su vida como adultos mayores. Esto daría mayor seguridad a los resultados de la encuesta, dado que gran parte de los entrevistados están dentro de la población objetivo directamente o son adultos mayores.

Gráfico 5

2. ¿Es responsable, sostiene o le ayuda actualmente a un familiar o amigo de la tercera edad?

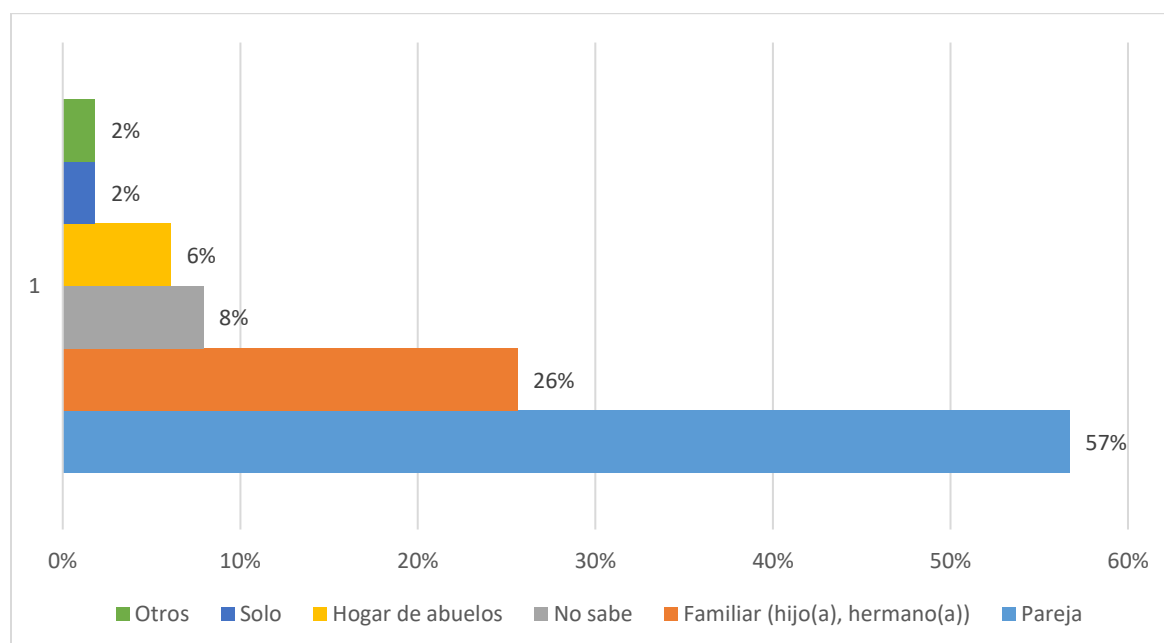
Seleccione una o varias de las opciones.



Las respuestas a esta pregunta, presentadas en el gráfico 5, reflejan efectivamente que el 67% de la población es responsable de algún adulto mayor. Los resultados se concentran en la responsabilidad de los padres, con el 45%, lo cual significa que en Bogotá un nuevo negocio enfocado en el entretenimiento, cuidado y atención del adulto mayor sería de gran ayuda y respaldo para las familias, y muestran que un proyecto para crear un Club House podría ser de interés para esta población, por cuanto tienen la necesidad de un servicio para el cuidado de las personas mayores a su cargo.

Gráfico 6

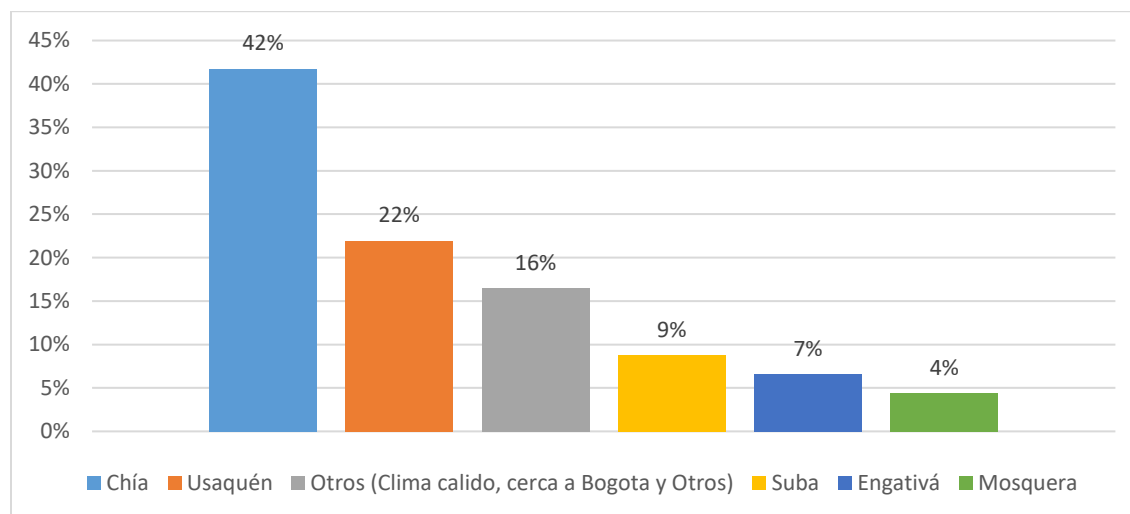
3. ¿Con quién le gustaría disfrutar su vida como adulto mayor?



Las respuestas a esta pregunta de la encuesta permiten visualizar que el 57% de las personas entrevistadas, como adulto mayor, preferirían compartir su tiempo con su pareja, seguido del 26%, que preferirían pasar su tiempo con un familiar (gráfico 6). Ambas respuestas suman 82%, que refleja una fuerte tendencia a mantener la base familiar como vínculo para disfrutar la etapa como adulto mayor, lo cual permitiría ofrecerle este servicio de Club House a un mayor número de personas dentro del núcleo familiar.

Gráfico 7

4. ¿Dónde le gustaría que estuviera ubicado un Club House para el adulto mayor?



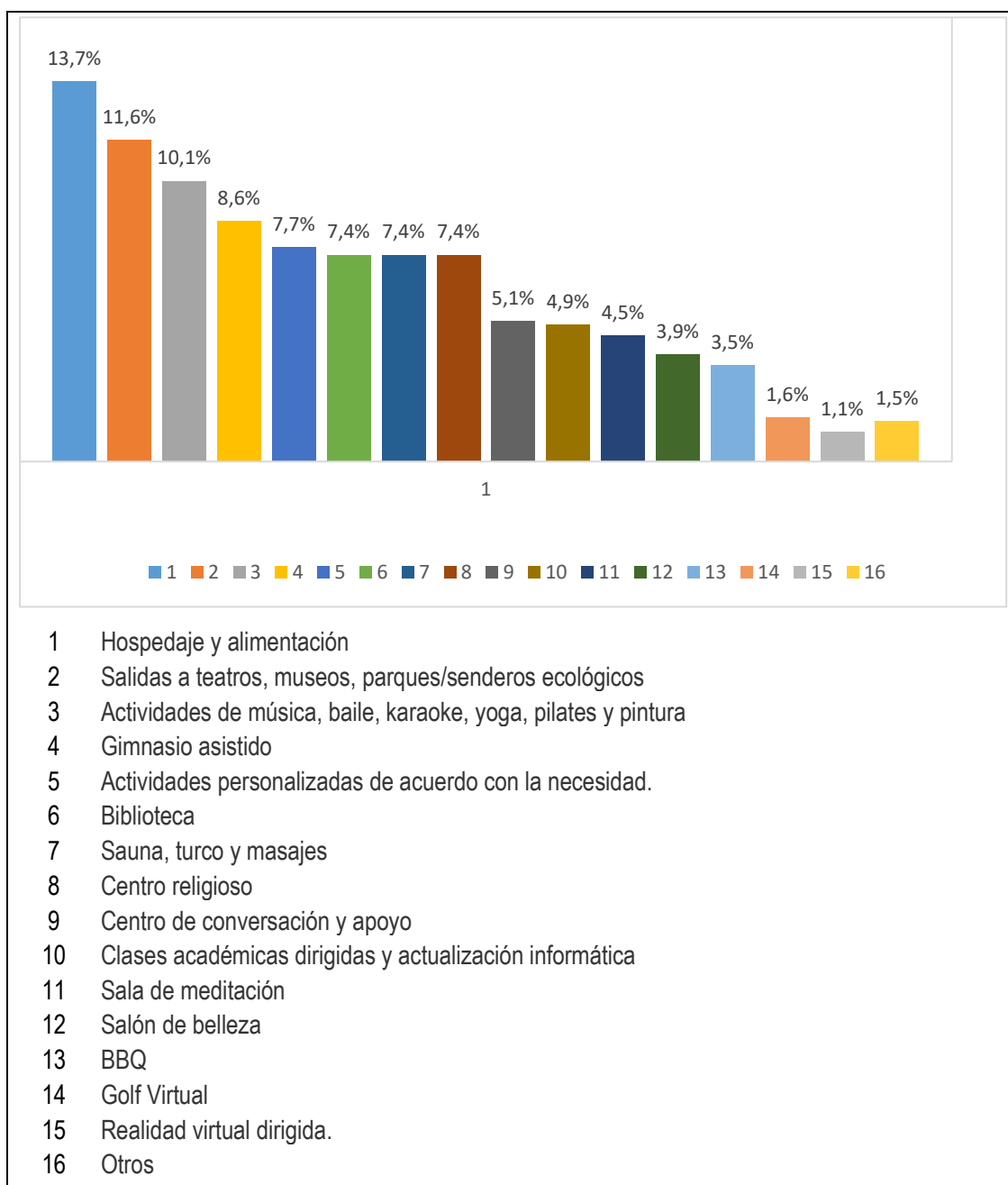
Respecto a la pregunta por la ubicación geográfica del Club House (gráfico 7), la encuesta refleja que Chía lidera como el sitio ideal, con un 42%, seguido de Usaquéen, con un 22%, y otros lugares, con un 16%. Estas tres respuestas concentran el 80% de las preferencias de la población, lo cual es consecuente con el hecho de que las familias prefieren un sitio cercano a su lugar de vivienda, para visitar al familiar de la tercera edad y, a su vez, que los adultos mayores consideren pasar su tiempo cerca al sitio donde han construido y disfrutado su vida, como lo es Bogotá. Se destaca el hecho de que un 16% prefieran otros lugares de clima cálido; pero, de igual forma, en su gran mayoría, que esté cerca de Bogotá.

Este resultado arroja argumentos para la evaluación del estudio técnico, en cuanto a la posición geográfica del Club House, considerando las preferencias de la población objetivo y, por ende, los costos asociados en la evaluación financiera. Teniendo en cuenta que en Bogotá el valor del metro cuadrado es bastante alto, puede ser una buena alternativa un lugar cercano a la ciudad, con mejores condiciones medioambientales pero que tenga facilidades de transporte, y

con una buena proyección, para que les permita a los familiares hacer visitas frecuentes al Club House.

Gráfico 8

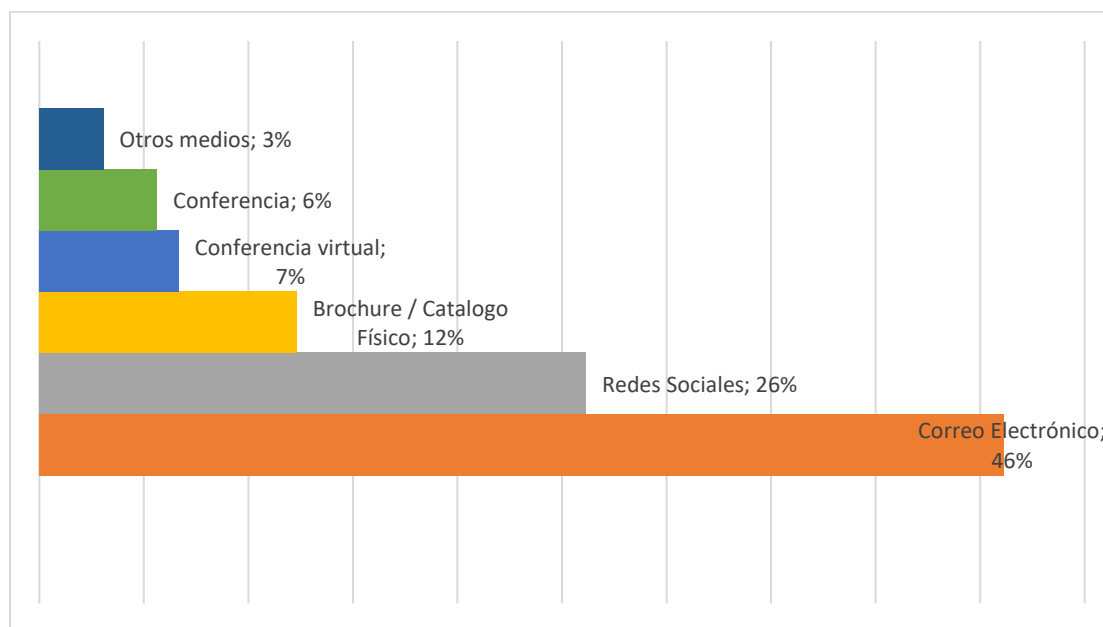
5. *¿Qué servicios considera indispensables para un Club House del adulto mayor?*



Entre los servicios que la población encuestada considera importantes que el Club House tenga disponibles (gráfico 8), las cinco primeras preferencias son las siguientes: hospedaje y alimentación, con un 13,7%; salidas a distintos lugares, con un 11,6%; actividades programadas, con un 10,1%; gimnasio, 8,6%; y actividades personalizadas, con un 7,7%. Estas cinco primeras preferencias suman 52%, lo que permite concluir que es de vital importancia satisfacer la necesidad básica de hospedaje y alimentación, sobre las demás opciones, que son de entretenimiento, lo cual es indicador de las limitaciones de tiempo y espacio que tienen las familias para el cuidado de los adultos mayores a cargo. Sin embargo, es importante precisar que, si sumamos la participación de las demás preferencias, las actividades de entretenimiento son un criterio importante al tomar una decisión para seleccionar un hogar para adultos.

Gráfico 9

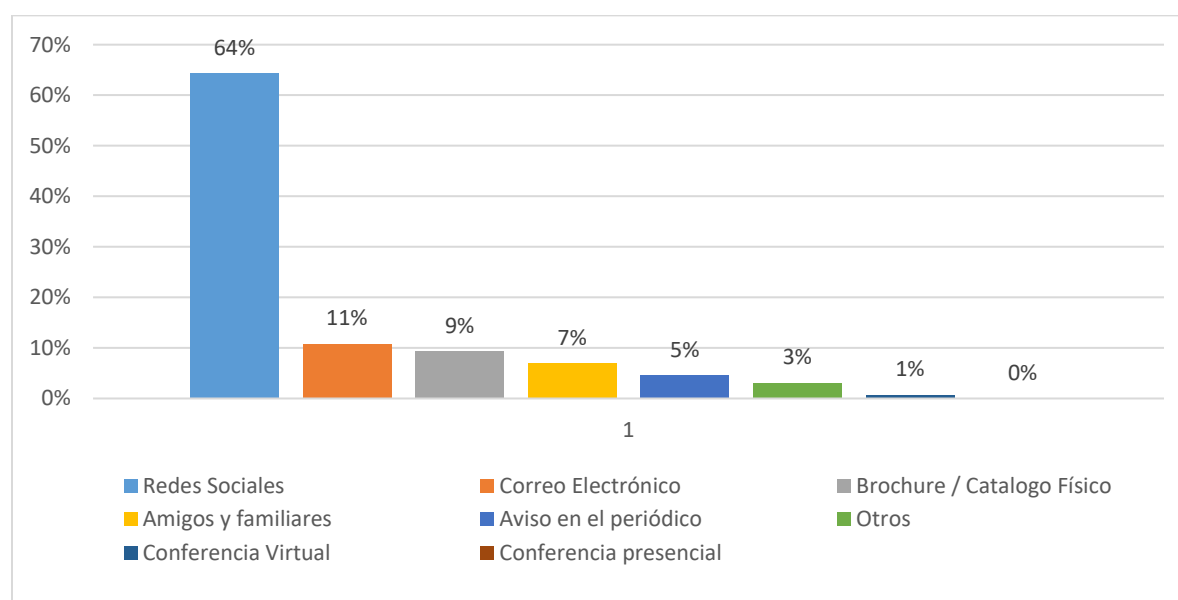
6. ¿Dónde le gustaría recibir información relacionada con este proyecto?



De las respuestas seleccionadas por las personas entrevistadas, el medio preferido para recibir información fue el correo electrónico, con un 46%; seguido de las redes sociales, con un 26% (gráfico 9). El *brochure*, o catálogo físico, con un 12%, todavía sigue siendo una opción para algunas personas, pese a la masificación de los medios electrónicos; así mismo, en tiempos de COVID-19 se contemplan también conferencias virtuales. Este resultado permite considerar los medios electrónicos como preferencia para promocionar el servicio.

Gráfico 10

7. ¿Por cuál medio se ha enterado de estos proyectos o establecimientos?

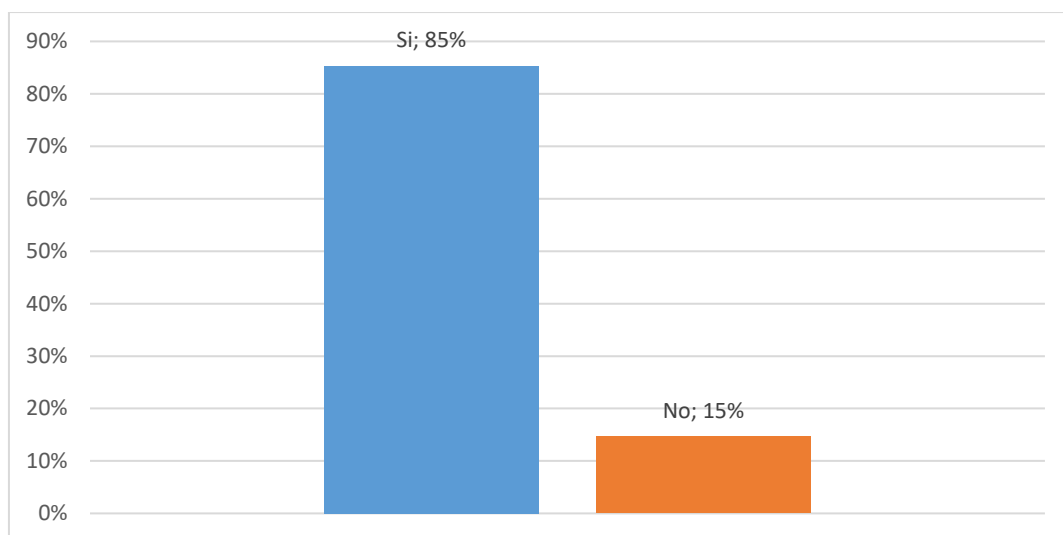


Respecto al medio de comunicación por el cual las personas han recibido información de este tipo de proyectos (gráfico 10), las redes sociales se destacan como la preferencia más importante, con un 64%; seguido del correo electrónico, con un 11%; el *brochure*, o catálogo físico, con un 9%; y amigos y familiares, con un 7%. Se puede observar una tendencia en la utilización de medios electrónicos para promocionar estos servicios en empresas ya establecidas,

lo cual confirma los resultados de la anterior pregunta, acerca de las preferencias para recibir información, y permite estimar costos para la evaluación financiera, en cuanto al lanzamiento del servicio con base en las tendencias del mercado y los medios de difusión que actualmente usa la competencia.

Gráfico 11

8. *¿Estaría dispuesto a afiliarse a un Club House mediante una membresía y estaría dispuesto a pagar o apoyar por el cuidado y entretenimiento suyo, de un familiar o de un amigo de la tercera edad?*



Con respecto a la pregunta clave para medir la intención de acceder a una afiliación, membresía o adquirir un servicio por suscripción (gráfico 11), el 85% de los encuestados respondió favorablemente, lo cual indica que una gran mayoría de las personas requieren este tipo de servicios y están dispuestas a incluirlos dentro de su presupuesto familiar. Esto permite concluir que hay viabilidad para implementar el proyecto teniendo, en cuenta la posibilidad de satisfacer una necesidad. Así mismo, permite establecer a futuro la estrategia comercial para

generar ingresos a través de estos servicios, dado el alto número de personas dispuestas a contribuir en el cuidado de un adulto mayor, o el de ellos mismos.

Gráfico 12

9. *¿Cuánto estaría dispuesto a pagar y/o apoyar por el cuidado y entretenimiento suyo o de un familiar de la tercera edad?*

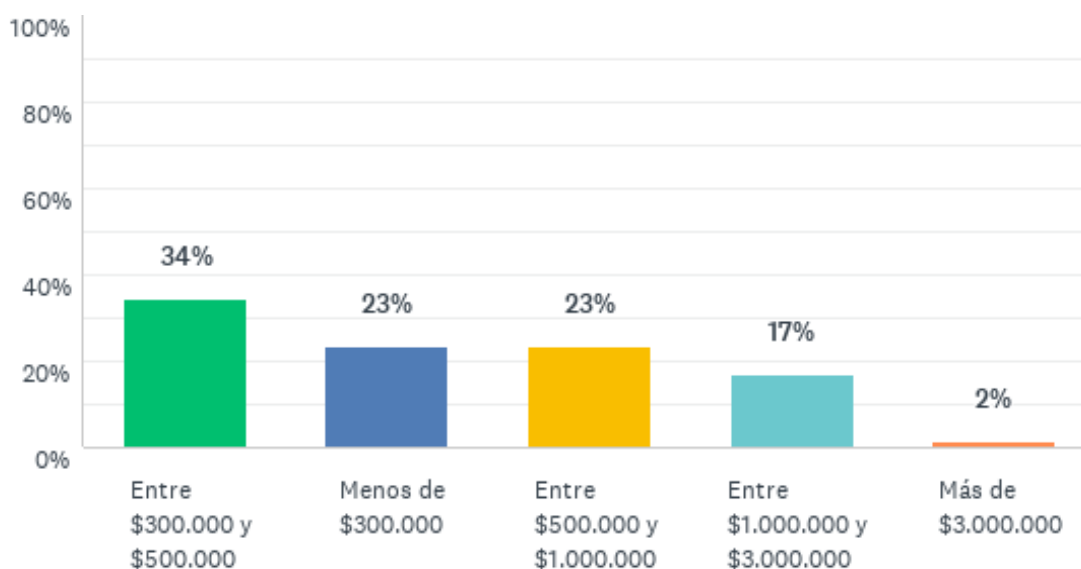


Imagen tomada de servicio web surveymonkey.com

El 34% de las personas respondió que estarían dispuestas a gastar entre \$300.000 y \$500.000 por el servicio de cuidado y entretenimiento de un adulto mayor, seguido por la opción de menos de \$300.000, con un 23%, y el rango entre \$500.000 y \$1.000.000, con un 23% (gráfico 12). Los otros dos rangos superiores a este monto suman un 19%, con lo cual se puede afirmar que, no obstante, las personas en su gran mayoría están dispuestas a pagar por este servicio de cuidado y entretenimiento, los montos son bajos. De este análisis se concluye que el enfoque del mercado podría ser un sector de la población reducido, del 19%, pero con una capacidad importante para atender los pagos de los servicios propuestos; también sirve como

base para hacer un presupuesto del proyecto que se planea ejecutar, con los servicios que se le podrían brindar a esta población.

También sería importante evaluar, desde el punto de vista financiero y técnico, si se pudieran ofrecer servicios de bajo costo con mayor alcance de población, lo cual, a través de membresías o paquetes prepago, le darían al proyecto un mayor volumen de transacciones, pese a que el margen sea bajo por cada transacción.

Gráfico 13

10. ¿Estaría usted dispuesto a realizar una donación a este tipo de establecimiento en la ciudad de Bogotá ya sea en recursos monetarios o no monetarios?

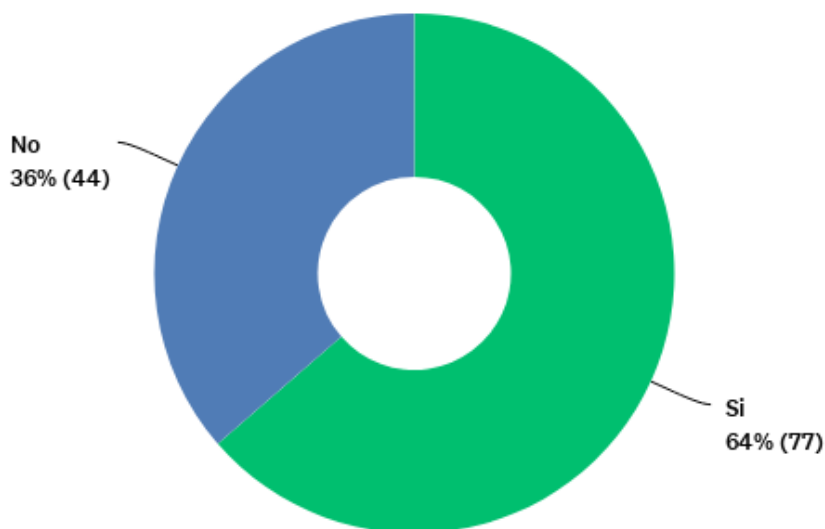


Imagen tomada de servicio web surveymonkey.com

El 64% de las personas están dispuestas a ayudar, ya sea en tiempo o en dinero, a este tipo de establecimientos; sin embargo, el porcentaje de las personas que no están dispuestas a

participar es del 36%, lo cual se considera una cifra importante para la planeación del proyecto (gráfico 13).

- *Entrevistas.* Las entrevistas se llevaron a cabo a través de un diálogo virtual, usando el mismo cuestionario de la encuesta (ver anexo 1); es decir, cambiando el medio para obtener la información e indagando un poco más en cada una de las respuestas del entrevistado, para obtener mayor detalle sobre las variables de la demanda planteadas más arriba (controlables y no controlables), aprovechando que todas las personas estuvieron en línea durante una reunión virtual.

Las entrevistas colaborativas fueron formuladas a un grupo de tres personas, para conocer en detalle sus puntos de vista y su experiencia con este tipo de establecimientos. La moderadora fue Claudia Andrea Gómez, quien representaba al equipo del proyecto, y el otro miembro del equipo participó como asistente activo durante la entrevista.

El primer entrevistado (*Juan*), una persona con experiencia en la contratación de este tipo de servicios quien por su edad se encuentra dentro de la población objetivo, el segundo entrevistado (*Emilio*), quien también tiene contratado servicios para el adulto mayor, a pesar de no encontrarse en esta edad y la tercera persona (*Carlos*), quien a la fecha ha estado ajeno a hogares para un adulto mayor, pero demostró estar interesado en obtener información específica de este tipo de proyectos, pues a futuro considera que puede hacer uso de los servicios ofrecidos.

A continuación, se presenta el detalle de la conversación sostenida con las tres fuentes durante la entrevista.

1. *¿Cuál es su rango de edad?*

Juan: 51- 60 años.

Emilio: 36-40 años.

Carlos: 41-50 años.

2. *¿Es responsable, sostiene o le ayuda actualmente a un familiar o amigo de la tercera edad?*

Juan menciona que en la actualidad le ayuda a su suegra con la toma de un servicio en un hogar de adulto mayor, la señora tiene 92 años. También apoya a su señora madre, quien vive en su casa directamente.

Emilio menciona que tiene a cargo a su padre, quien tiene 79 años, y no tiene más familiares de primer grado de consanguinidad que le puedan ayudar.

Carlos menciona que no es responsable de un adulto mayor.

3. *¿Podría usted comentarnos la ubicación del hogar, que servicios incluyen y los costos?*

Juan menciona que el hogar está ubicado en Bogotá, cerca al Home Sentry de la 128 con Autopista Norte, pagan \$1.800.000 e incluye todos los servicios: hospedaje, alimentación, actividades. Es un lugar donde los tratan bien y tienen entretenimiento de forma permanente. Tienen una habitación propia, el costo depende del tamaño de la habitación y de si tiene o no tiene baño privado. También tienen servicio de enfermería y asistencia las 24 horas.

Emilio respondió que el hogar de abuelos está ubicado en Espinal (Tolima), y se llama Fundación Ancianato Ismael Perdomo. Tiene servicios de hospedaje, alimentación y enfermería. El cuidado y atención es prestado las 24 horas. Los abuelos disponen de un lugar amplio, con habitaciones compartidas, cuenta con pabellón de hombres y un pabellón de mujeres, y también hay opción de habitaciones privadas.

A esta pregunta, *Carlos* responde que, en caso de seleccionar un lugar de descanso o retiro para él o un familiar cercano, preferiría un sitio campestre con los servicios mencionados por *Juan* y por *Emilio*.

4. *¿Cuál es el costo y la forma de pago? ¿Hay alguna forma de pago anticipado?*

Juan responde que el pago es mes anticipado, no hay ningún plan de ahorro o membresía. El costo mensual es de \$1.800.000 aproximadamente.

Emilio responde que el pago es mes anticipado, no hay membresía y el costo por media pensión (habitación compartida) es de \$740.000, y por pensión completa es de \$1.400.000 (habitación privada).

Carlos dice no tener información detallada sobre este tipo de servicio.

5. *¿Nos podría informar si el hogar tiene servicios médicos además de los básicos o como se maneja?*

Juan responde que en el hogar hay servicio de enfermería; así mismo su suegra está afiliada a una EPS que le presta los servicios médicos, y además está afiliada a Emermédica, que hace chequeos periódicos y presta servicios en caso de emergencia. Este servicio de Emermédica es un pago que *Juan* realiza de forma independiente.

Emilio afirma que el hogar tiene servicio de enfermería, pero no de forma permanente. Coordinan periódicamente la entrega de medicamentos y toman la tensión. Los servicios médicos son prestados por medio de la EPS.

Carlos aclara que un servicio de este tipo debe tener, como mínimo cubierta la atención de primeros auxilios y un plan de emergencia.

6. *¿A futuro, con quien le gustaría disfrutar su tiempo como adulto mayor?*

Juan afirma que le gustaría pasar tiempo con su pareja, y se está preparando para esto. A futuro, los hijos se van, los familiares más cercanos ya no estarán. Por lo tanto, la idea es seguir compartiendo con su pareja.

Emilio responde que el objetivo es pasar tiempo con su pareja también.

Carlos coincide en que su etapa como adulto mayor preferiría pasarla en pareja, pero no quiere ser una carga ni para su esposa ni para sus hijos.

7. *¿Cuáles son sus hobbies y entretenimientos?*

Juan disfruta su tiempo libre haciendo deporte, es su pasión, y le gusta compartir con sus amigos el tenis, el fútbol y los bolos, entre otros.

Emilio disfruta el deporte; sin embargo, le gusta también el cine y el entretenimiento en casa.

Carlos, a pesar de que disfruta hacer deporte, se inclina más por la buena música y ver deportes o un buen evento por televisión, además de usar sus redes sociales para mantenerse actualizado.

8. *¿Dónde le gustaría que estuviera ubicado un Club House para el adulto mayor?*

Juan dice que le gustaría que estuviera ubicado en Cota, ya que actualmente es su lugar de vivienda, es un pueblo tranquilo, tiene poca polución y el clima no es tan lluvioso como en Bogotá. Los desplazamientos de Cota a Bogotá son fáciles y las visitas de la esposa a la mamá son frecuentes, por lo menos tres veces a la semana. Por último, *Juan* menciona que la vía Cota-Bogotá será ampliada en los próximos años, lo cual facilitaría más el transporte.

Emilio responde que le gustaría que estuviera ubicado cerca a Bogotá; sin embargo, en un sitio más cálido; podría ser Anapoima.

Carlos también se inclina por un clima cálido en el día, pero fresco en las noches. Sugiere sitios en Cundinamarca a una distancia no mayor a dos horas de Bogotá, para propiciar las visitas de la familia. Específicamente, habló de una ubicación entre La Vega y Villeta.

9. *¿Qué servicios considera indispensables para un Club House del adulto mayor?*

Juan responde sobre cuáles son los servicios que no le interesarían: saunas, turcos y masajes. El resto los considera importantes: cuantas más actividades tenga, mejor. Así mismo considera importante la tecnología y que se tenga una red wifi.

Emilio dice que son muy importantes los servicios de hospedaje, alimentación y cuidado. Dentro de las actividades de entretenimiento estarían las grupales, tales y como música, baile y las salidas a caminar.

Carlos, contrario a *Juan*, considera indispensables las zonas húmedas y de masajes. El internet para él es un inamovible en sus deseos, al igual que todo tipo de actividades al aire libre.

10. *¿Dónde le gustaría recibir información relacionada con este proyecto?*

Juan responde que el medio predilecto sería el correo electrónico, y *Emilio* también prefiere este medio.

Para *Carlos* es indiferente el medio, pero sugiere que se evalúen redes sociales para hacer el envío de la información, porque los correos electrónicos en ocasiones llegan al spam y se pueden perder.

11. *¿Conoce proyectos y/o establecimientos relacionados con esta temática?*

Además de los sitios de los que ya se había hablado en la presente entrevista, *Juan* recomienda Vivenza, ubicado en Chía, que es un conjunto de apartamentos con servicios

comunes especializados para el adulto mayor. *Juan* conoce otros hogares de abuelos, y generalmente son casas que adecuan para tener adultos mayores, sin una debida planeación. En San José de Bavaria hay otros lugares que son más costosos.

Emilio menciona que antes del presente trabajo no conocía en detalle ningún establecimiento, solamente el mencionado en las primeras preguntas, donde tiene ya contratado el servicio de cuidado de su padre.

Carlos comenta que en su barrio hay por lo menos tres hogares para adultos mayores y que han adecuado casas grandes en el barrio para este tipo de servicios, pero resalta uno llamado *Pa' los Grandes*, por su estilo moderno; sin embargo, tiene poco espacio campestre donde se puedan hacer actividades al aire libre.

12. ¿Por cuál medio se ha enterado de estos proyectos o establecimientos?

Juan responde que ha sido necesario buscar en internet, ya que no hay mucha publicidad al respecto.

Carlos menciona que los conoce por estar ubicados en casas aledañas a la suya.

13. ¿Estaría dispuesto a afiliarse a un Club House mediante una membresía y estaría dispuesto a pagar o apoyar por el cuidado y entretenimiento suyo, de un familiar o de un amigo?

Juan responde que no lo pensaría para él en este momento; sin embargo, sería necesario analizar el plan de negocio y el plan de ahorro programado para poder vincular a un familiar. Él menciona que donde vive ya tiene un club con varias actividades; por lo tanto, la idea es mantener estos servicios, y estaría dispuesto a pagar entre \$1.000.000 y \$3.000.000 si estuviera vinculado a un club de adulto mayor.

Emilio responde que sería interesante contar con este servicio y que estaría dispuesto a pagar entre \$1.000.000 y \$3.000.000.

Carlos responde que sí lo haría, porque en un futuro no quisiera ser una carga para su esposa e hijos. Siempre ha pensado en tener una enfermera que se encargue de sus cuidados cuando así su edad lo requiera, y un espacio de estos sería ideal para su atención. Estaría dispuesto a pagar el mismo rango que *Juan* y que *Emilio*, o tal vez un poco más si los servicios ofrecidos lo ameritan.

14. ¿Estaría usted dispuesto a realizar una donación a este tipo de establecimiento en la ciudad de Bogotá, ya sea en recursos monetarios o no monetarios?

Juan responde que apoya alguna fundación por lo menos una vez al año; sin embargo, con la situación de la pandemia, este año va a ser difícil.

Emilio afirma que sí estaría dispuesto a apoyar a una fundación, y anualmente también realiza actividades de apoyo social.

Carlos responde que sí estaría dispuesto a apoyar, pero es importante conocer el plan o programa con el detalle de la fundación.

El método anterior permitió reunir a tres participantes que, de manera muy espontánea, dieron sus conceptos y su opinión sobre el proyecto en evaluación. Participar en la entrevista, escuchar y ver las expresiones se considera más auténtico que los datos registrados en las encuestas; pero, a su vez, confirmó en parte la información obtenida por otros medios con respecto a que la vida tiene un ciclo y todas las personas van a llegar a una edad donde van a necesitar el apoyo o servicio de un tercero para su cuidado y bienestar.

Esta investigación ha permitido cuantificar la demanda, a través de las fuentes secundarias, para el caso de las estadísticas recopiladas con la información que sustenta el Dane, y las fuentes primarias, al analizar las encuestas realizadas y el ejercicio de la entrevista grupal que se acaba de detallar, lo que resulta positivo para darle viabilidad al proyecto de crear un Club House para el adulto mayor. De los resultados se concluye que existe un potencial de clientes interesados en los servicios que se pueden ofrecer en un *club house*, que en este importante segmento de clientes evidencian las expectativas y la voluntad de inversión.

6.1.5 Oferta

El propósito que se persigue mediante el análisis de la oferta es determinar o medir las cantidades y las condiciones en las que una economía puede, y quiere, poner un bien o un servicio a disposición del mercado (Baca, 2010).

Estimar la oferta, puede resultar complejo, dado que se requiere de la competencia una información que nunca se tendrá con un 100% de veracidad, porque las empresas no compartirán el detalle de sus capacidades y sus competencias clave, ya que son estos factores los que generan ventaja competitiva frente al mercado. Aun así, se usaron herramientas que permitieron obtener valores o datos aproximados del comportamiento o tendencias que fueron útiles para este análisis.

A continuación, se describen los principales tipos de oferta, según Baca (2010):

- a) Oferta competitiva o de mercado libre. Es en la que los productores se encuentran en circunstancias de libre competencia, sobre todo debido a que existe tal cantidad de

productores del mismo artículo, que la participación en el mercado está determinada por la calidad, el precio y el servicio que se ofrecen al consumidor. También se caracteriza porque generalmente ningún productor domina el mercado.

- b) Oferta oligopólica. (...) Se caracteriza porque el mercado se encuentra dominado por solo unos cuantos productores.
- c) Oferta monopolística. Es en la que existe un solo productor del bien o servicio y, por tal motivo, domina por completo el mercado e impone calidad, precio y cantidad. Un monopolista no es necesariamente un productor único. Si el productor domina o posee más de 95% del mercado siempre impondrá precio y calidad. (p. 44).

6.1.5.1 Herramientas de la oferta

- *Fuentes secundarias.* Para analizar la oferta, igual que en la demanda, se requiere determinar los datos investigando fuentes primarias y secundarias. Para efectos de este proyecto, se enfoca exclusivamente en las fuentes secundarias.

A partir de una exploración inicial de establecimientos que, de alguna manera, le están dando atención al adulto mayor, se presentan algunos antecedentes o servicios ofrecidos a este segmento de la población, para enmarcar el estudio y generar un listado de proveedores para analizar.

Paso por ti: compañía dedicada a gestionar asuntos médicos para el adulto mayor, brinda acompañamiento y transporte para citas médicas o personales.

Saberes de Vida: programa de Educación Continua de la Universidad Eafit (2020), que surge de la idea de crear un espacio donde los adultos puedan continuar enriqueciéndose intelectualmente, en un ambiente de bienestar que facilite crear proyecciones individuales y

grupales, a través del desarrollo tanto de actividades como de proyectos, la participación activa del estudiante y el encuentro con sus pares generacionales.

Casa Nua (2018): proyecto de vivienda asistida para adultos mayores, en la que, además de alojamiento, se ofrece atención especializada, cuidados y comodidades a este segmento de la población, adaptadas a los grados de dependencia de cada persona. Los residentes cuentan además con programas de salud, recreación y actividad física, alimentación especializada, biblioteca, educación y cultura, entre otros componentes. Como Casa Nua, en Bogotá existe *Club Platino Senior Living*, con la misma oferta de servicios.

En la tabla 1, se listan a continuación algunos proveedores con servicios similares a los que acabamos de mencionar.

Tabla 1

Comparativo de proveedores

Empresa/ detalle	Casa Nua	Club Platino Senior Living	Calucé Senior Living	Nina Hogar Senior
Logo				
Localización	Medellín Bogotá	Bogotá	Chía	Bogotá
Servicios ofrecidos	Bienestar físico Gimnasio Brigadas de salud Restaurantes	Apartamentos Parqueadero Comodidad Seguridad Nutrición Parque privado	Vivienda asistida Vivienda independiente Estancia temporal Club día	Residencia Centro día Cuidado postoperatorio

Empresa/ detalle	Casa Nua	Club Platino Senior Living	Calucé Senior Living	Nina Hogar Senior
Experiencia	30 años	No informa.	45 años	1.5 años
Precio	\$ 6.500.000 (mes todo incluido)	\$1.350.000.000 (precio de compra apto.)	\$ 5.959.000 (Mes todo incluido)	\$ 6.800.000 (mes todo incluido)
Características	Equipo especializado con experiencia nacional e internacional en salud y hotelería		Ofrece espacios y servicios para satisfacer las necesidades diarias de las personas que requieren cuidados especiales.	Proporciona bienestar físico, emocional y mental en un espacio cómodo y seguro. Cuenta con un sistema de apoyo y una red social presencial que asegura tranquilidad y confort.
Sitio web	https://casanua.attiacapital.com/	http://clubplatino-co.blogspot.com/	https://caluce.com.co/	https://ninahogarsenior.com/

6.1.6 Conclusiones de la factibilidad comercial

De acuerdo con la encuesta y las entrevistas formuladas, se puede concluir que el servicio que se pretende ofrecer en el Club House para el adulto mayor satisface las necesidades que tiene hoy la población estudiada, considerando que la propuesta de valor está acorde a las expectativas que tiene un adulto mayor para disfrutar esta etapa de la vida. La demanda estudiada también permitió concretar y especificar el portafolio de servicios para ofrecer en una primera fase del proyecto:

- Hospedaje y alimentación, incluyendo aseo de la habitación.
- Lavandería y enfermería

- Salidas a distintos lugares, tales y como teatros, museos, parques/senderos ecológicos.
- Actividades programadas de música, baile, karaoke, yoga, pilates y pintura.
- Gimnasio asistido.

En cuanto a las tarifas que se podrían cobrar por el servicio ofrecido, se concluye que una minoría de la población estudiada (19%) estaría dispuesta a pagar \$1.000.000 o un valor superior para obtener los beneficios ofrecidos, lo que implica que el *marketing* y el cliente objetivo del proyecto debe enfocarse en este grupo poblacional, que muestra un porcentaje importante de oportunidad de negocio. Otro aspecto relevante que se deduce con el estudio realizado es la tendencia de este grupo poblacional a buscar una ubicación cerca a Bogotá, donde han construido su vida personal y laboral, el ritmo de vida es más tranquilo, hay mayor calidad medioambiental y se pueden disfrutar actividades al aire libre; además, la ubicación geográfica les permite a los familiares hacer visitas más recurrentes.

El análisis de competencia permite conocer que existe un amplio número de empresas que prestan servicios similares, cuyos costos oscilan entre \$1.000.000 y \$5.000.000. Para el caso del Club House, se tomará un valor estimado de \$ 4.500.000, considerando servicios, ubicación geográfica, tipo de hospedaje (apartamento o habitación), si es privado o compartido y las tarifas establecidas por empresas que prestan servicios similares. Algunas empresas demuestran una amplia trayectoria y prestan servicios personalizados. En su mayoría son empresas familiares y con carácter social, que también cuentan con profesionales altamente calificados para atender a este tipo de población, que requiere cuidados especiales. Al ser este un servicio exclusivo, no se observan promociones en el portafolio de servicios ni publicidad adicional en medios de comunicación.

Como conclusión, este estudio de mercado ha permitido confirmar la viabilidad de la creación de un *club house* para el adulto mayor. Considerando la aceptación del proyecto en la población explorada, se determinaron los servicios base que se van ofrecer para despertar el interés de este segmento de clientes y lograr su satisfacción y, que, a su vez, han sido seleccionados como potenciales compradores del servicio por su poder adquisitivo y su intención de adquirir el servicio, ya sea para un familiar cercano o como una inversión a largo plazo, para asegurar una estadía de lujo, que, como se menciona en la justificación de este proyecto, les permita mantenerse activos y a la búsqueda de experiencias diferentes, aprovechando que a su edad aún pueden disfrutar con tranquilidad cada acción que emprendan.

6.2 FACTIBILIDAD TÉCNICA

El análisis de la factibilidad técnica en el proyecto Club House para el adulto mayor se enfoca como se había mencionado en investigar todo lo relacionado al funcionamiento de este sitio de descanso y recreación; por lo que debe iniciar con un plan de trabajo que incluya los procesos necesarios para la gestión del proyecto en los tiempos acordados.

6.2.1 Cronograma

De acuerdo con la *Guía del PMBOK* (PMI, 2017), los procesos de gestión del cronograma del proyecto son los siguientes:

- *Planificar la gestión del cronograma.* Es el proceso de establecer las políticas, los procedimientos y la documentación para planificar, desarrollar, gestionar, ejecutar y controlar el cronograma del proyecto.
- *Definir las actividades.* Es el proceso de identificar y documentar las acciones específicas que se deben realizar para elaborar los entregables del proyecto.
- *Secuenciar las actividades.* Es el proceso de identificar y documentar las relaciones entre las actividades del proyecto.
- *Estimar la duración de las actividades.* Es el proceso de realizar una estimación de la cantidad de periodos de trabajo necesarios para finalizar las actividades individuales.
- *Desarrollar el cronograma.* Es el proceso de analizar secuencias de actividades, duraciones, requisitos de recursos y restricciones del cronograma para crear el modelo del cronograma del proyecto para la ejecución, el monitoreo y el control del proyecto.
- *Controlar el cronograma.* Es el proceso de monitorear el estado del proyecto para actualizar el cronograma del proyecto y gestionar cambios a la línea base del cronograma. (p. 209).

La siguiente imagen (gráfico 14) presenta el resumen de las actividades desarrolladas durante la ejecución del estudio de factibilidad, las cuales quedaron plasmadas en el cronograma del proyecto, gráfico 14 (ver cronograma completo en el anexo 2).

Gráfico 14

Cronograma del Proyecto

Actividad	2019				2020											
	Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero			
Inicio																
Presentar definición del problema																
Definición de objetivos																
Desarrollar el Acta de Constitución																
Identificar a los interesados																
Planeación																
Definir los objetivos a desarrollar																
Recopilar información																
Definir el alcance																
Definir las actividades																
Recopilar referencias																
Planear reuniones																
Ejecución																
Justificar el problema																
Afinamiento de objetivos																
Redacción marco conceptual																
Desarrollo Factibilidad Comercial																
Desarrollo Factibilidad Técnica																
Desarrollo Factibilidad Legal																
Desarrollo Factibilidad Financiera																
Monitoreo y Control																
Reuniones de Seguimiento																
Cierre																
Presentación del proyecto																
Lecciones aprendidas																

6.2.2 Terreno y edificio

Para la fase de ejecución del proyecto, se tiene identificado un terreno con amplias zonas verdes, que permitan respirar aire puro. Este terreno cuenta con una casa ya construida. Se evaluará el uso legal del suelo, para mitigar cualquier tipo de riesgo normativo, con el fin de poder invertir en adecuaciones y en ampliación del edificio, para no tener que incurrir en una construcción desde cero, que pueda requerir una mayor inversión en tiempo y dinero. En este aspecto, la intención es aprovechar el buen estado en que se encuentra el inmueble y restaurar o

adecuar solo lo necesario para darle un toque muy familiar y el estatus que identificará al Club House.

6.2.3 Tamaño

La definición del tamaño del proyecto consiste en la capacidad de atención que se le ofrecerá al cliente; en este caso, los adultos mayores, que terminan siendo los huéspedes del Club House. Para calcular el tamaño del proyecto se toma como referencia la tasa de ocupación hotelera; es decir, la división de la cantidad de habitaciones ocupadas entre la cantidad total de habitaciones.

Claramente, en el tamaño del Club House influyen de manera significativa la inversión que se le asigne al proyecto y la capacidad que se tenga del terreno o edificio; sin embargo, la expectativa es tener una capacidad diseñada que corresponda al máximo nivel posible de producción o de prestación del servicio (Miranda, 2005), que para el Club House se tiene estimado que será de *30 camas*. Este estimado de camas obedece a la capacidad que tiene la casa ya identificada para desarrollar el proyecto, con las adecuaciones y ampliaciones que se espera realizar. La meta es llegar a un total de 30 camas, es decir 30 habitaciones, 10 de las cuales cuentan también con espacio suficiente para adecuarlas como habitaciones VIP, dados los requerimientos de los posibles clientes.

6.2.3 Detalle de las habitaciones

El Club House contará con 30 habitaciones, 10 de las cuales son clasificadas como VIP, porque, además de tener cama y baño privado como todas las habitaciones, están equipadas con una pequeña sala de estar para recibir visitas privadas, un pequeño balcón para mayor disfrute. Esta modalidad de habitaciones VIP responde básicamente a la información obtenida en el

estudio comercial, donde identificamos que la competencia cuenta con estas opciones plus, o valores agregados, para darle mayor nivel al Club; así mismo, durante las entrevistas y encuestas evidenciamos que las personas aspiran a tener ciertos diferenciadores que proporcionen una estadía de lujo y con comodidad.

Basados en el resultado del estudio comercial, se definen los servicios que se podrán encontrar en el Club House, considerando en su mayoría las opiniones de la población encuestada.

A continuación, en la tabla 2 se listan estos servicios de acuerdo con el tipo de habitación.

Tabla 2

Servicios ofrecidos según habitación

Servicio	Habitación estándar	Habitación VIP
Cama sencilla	X	
Cama doble		X
Repetidor de wifi		X
Televisión	X	X
Escritorio	X	X
Teléfono	X	X
Caja de seguridad		X
Baño privado	X	X
Sala de estar		X
Balcón privado		X
Lavandería		X

6.2.4 Portafolio

El portafolio hace referencia a los servicios o beneficios ofrecidos en el Club House, de los cuales se puede disfrutar al ser miembro, ya sea para pasar el día, o para usar la modalidad de vivienda.

Durante el desarrollo del estudio comercial se pudo identificar que en el mercado existen servicios para el adulto mayor por un día o por meses. Incluso, la competencia se adecua a la necesidad de las personas; por ejemplo, en el caso de una incapacidad, se presta el servicio de atención y recuperación durante este período. Dado lo anterior, el Club House ofrece las siguientes modalidades para adquirir los servicios:

- *Membresía Socio*: el cliente o acudiente/responsable del adulto mayor firma un contrato a un término mínimo de un año, con pagos mensuales, donde podrá hacer uso de todos los servicios ofrecidos por el Club House; es decir, que, adicional al hospedaje, tiene servicio de restaurante, zonas húmedas, actividades de recreación, lavandería y enfermería, entre otros; así mismo podrá tener visitantes en los horarios definidos. El valor agregado de tener una membresía es una mejora en los costos; asimismo, invitaciones especiales que solo podrán disfrutar los socios. Un ejemplo de estas invitaciones que se espera generar son catas de vino, visitas a museos y degustaciones, entre otros.
- *Pasa Día*: la modalidad de pasadía se hace con reserva previa, y los costos son un poco mayores a los que puede pagar un socio que se podría decir que vive en el Club House, puesto que no se generaría una economía de escala; así mismo, deberá cancelar por cada servicio adicional que requiera, o comprar un paquete que incluye: zonas húmedas, restaurante y uso de las instalaciones en general (tabla 3).

Tabla 3*Portafolio de servicios*

Servicio	Cantidad	Membresía
Zonas húmedas	2	Socio / Pasa Día
Sala de masajes	2	Socio / Pasa Día
Servicio de parqueadero, ya sean propios o por convenio	25	Socio / Pasa Día
Restaurante	1	Socio / Pasa Día
Sala de belleza	1	Socio / Pasa Día
Teatrino	1	Socio / Pasa Día
Capilla	1	Socio / Pasa Día
Salón de juegos	1	Socio / Pasa Día
Cancha múltiple	1	Socio / Pasa Día
Actividades recreativas	1	Socio / Pasa Día
Lavandería	1	Socio
Enfermería general	1	Socio / Pasa Día
Enfermería especializada: control de medicamentos y toma de signos vitales, entre otros.	1	Socio

6.2.4 Localización

Este estudio técnico se orienta a analizar las diferentes variables que determinan el lugar donde finalmente se ubicará el proyecto, buscando, en todo caso, una mayor utilidad o una minimización de costos (Miranda, 2005). Por otro lado, el estudio comercial permitió identificar que el 42% de las personas encuestadas se inclinan por que la ubicación del Club House sea en el municipio de Chía. Este resultado es concluyente para definir de manera formal la ubicación.

Adicionalmente, se consideran las siguientes variables:

- *Transporte y vías de acceso:* el acceso tanto del adulto mayor como de sus familiares o amigos cercanos debe ser cómodo y contar con un buen medio de transporte, ya sea ofrecido por el Club House o por un tercero. Adicionalmente, se debe considerar que el sitio tenga buenas vías de acceso, que favorezcan la entrada y salida de empleados, proveedores e incluso de ambulancias, en caso de una emergencia.
- *Clima:* considerando que nuestro cliente final es un adulto mayor, el clima debe ser un factor fundamental para seleccionar la localización; idealmente, clima templado o, en su defecto, caluroso en el día y muy fresco en las noches.
- *Insumos:* los insumos del día a día deben ser de fácil adquisición y con precios que sean competitivos. En especial, los alimentos deben estar frescos y su inventario asegurado, para suplir las órdenes del restaurante.
- *Servicios públicos:* el agua, el gas y la energía deben llegar sin inconveniente y sin escasez al sitio propuesto; así mismo, la estratificación del predio debe ser moderada, para no pagar altos costos tanto en servicios como en impuestos.
- *Comunicaciones:* se debe contar con buen servicio de internet, telefonía y, preferiblemente, buena señal de celular.
- *Recurso humano:* el recurso humano calificado y no calificado para este proyecto debe tener fácil acceso o, en el mejor de los casos, tener su domicilio cerca de la zona.
- *Capacidad:* tal y como se definió previamente, la capacidad aproximada del Club House será de 30 camas; sin embargo, se podrá atender al adulto mayor que desee disfrutar un pasadía, siempre y cuando se cumpla con los requisitos previamente establecidos. Por ejemplo, que sean personas mayores de 50 años. Para que una persona mayor de 18 años y menor de 50

años pueda adquirir un pasadía, debe tener la invitación previa de un socio. Las ventas de pasadía en un día no pueden exceder la capacidad instalada.

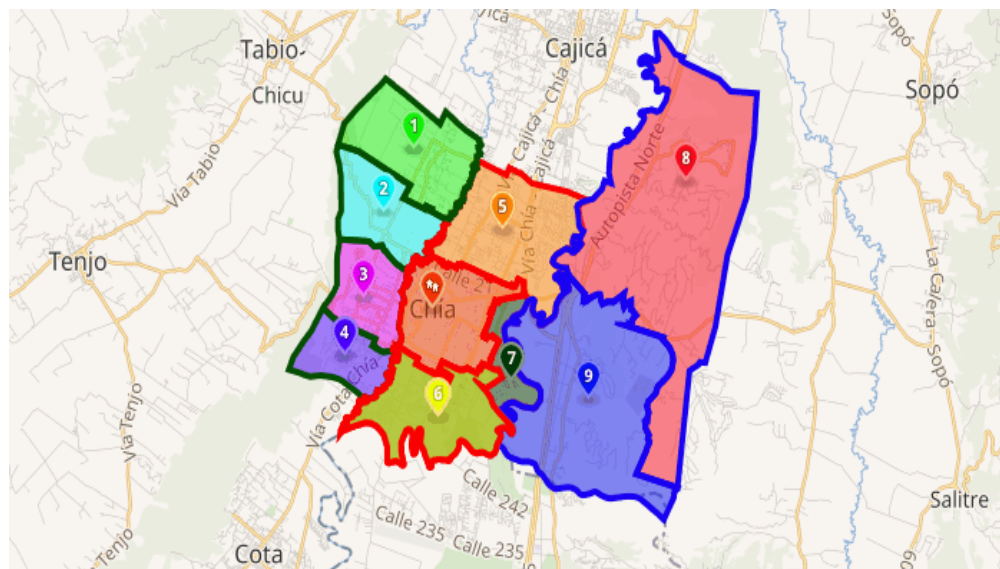
- *Portafolio de servicios y su capacidad:* este ítem debe tener toda la relevancia, considerando que será un diferenciador frente a la competencia (ver tabla 3, con el resumen del portafolio).

7.2.4.1 Municipio de Chía

Chía, conocido como *La Ciudad de la Luna* (Chia, Guia de Chia, 2020) es un municipio del departamento de Cundinamarca ubicado en la sabana de Bogotá, con una altitud promedio de poco menos de 2600 m. s. n. m. El casco urbano cuenta con un área de 17 km² y el área total del municipio es de aproximadamente 79 km². Limita, al Norte con Cajicá; al Sur, con Cota, La Calera y Bogotá; al Oriente, con Sopó; y al Occidente, con Tenjo y Tabio (gráfico 15).

Gráfico 15

Mapa de Chía y sus veredas



Nota. Imagen tomada de Chía, Cundinamarca (Organización territorial) (Wikipedia, 2020)

La red de vías que llegan a Chía son: la vía alterna Suba-Cota con calle 170, Vía Bogotá-La Vega con calle 80, la Avenida Centenario, la Autopista Norte, la Carrera Séptima o Carretera Central del Norte y la autopista Bogotá-Zipaquirá, lo que evidencia los diferentes accesos que hay desde Bogotá (Wikipedia, 2020).

Se destacan sitios turísticos como el Castillo Marroquín, Capilla de la Valvanera, Resguardo Indígena, Puente del Común, La Montaña del Oso, entre otros. Eventos como el Festival Chía Gastronómica, Chía con Amor, Festival de la Luna, la Leyenda y el Maíz y el Festival de Navidad, entre muchos otros, que hacen atractivo este municipio (Chia, Guia de Chia - Conoce los mejores sitios, 2020)

6.2.5 Recursos

En cuanto a los recursos necesarios para iniciar la operación del proyecto, se estiman los siguientes perfiles, considerando que los primeros meses la ocupación será menor, y en la medida en que se incremente el número de huéspedes o socios se irá contratando cada vez más recursos, para no desmejorar el servicio (tabla 4).

Tabla 4*Descripción de perfiles para la ejecución del proyecto*

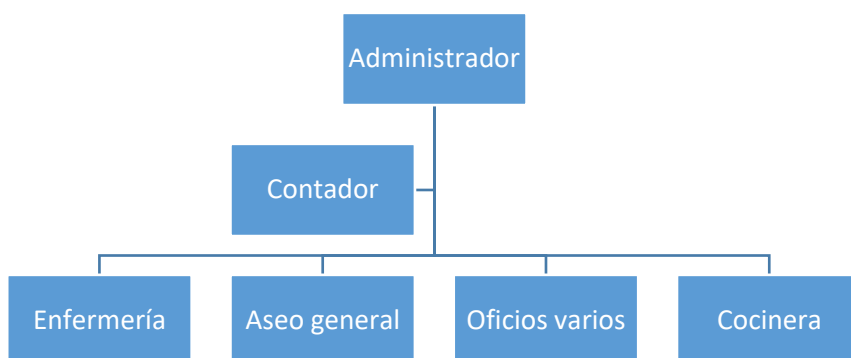
Perfil	Cantidad	Descripción
Administrador	1	Persona encargada de la administración y gestión del Club House. Incluye la contratación del resto del personal.
Enfermera(o)	1	Profesional de la salud encargado de los primeros auxilios, entrega de medicamentos y toma de signos vitales.
Aseo general	1	Es la persona encargada de hacer el aseo o la limpieza a las habitaciones, baños, y en general a las zonas comunes del club. Esto incluye lavandería.
Oficios varios	1	Este rol lo desempeñará la persona que hará el mantenimiento de la cancha múltiple, transporte, carga del equipaje de los huéspedes y mantener el espacio verde que se tendrá en el terreno. Adicionalmente, se encargará de las vueltas o mandados varios que puedan surgir durante el día.
Cocinera	1	El proyecto contratará por servicios a una cocinera, pero en la medida en que se tengan huéspedes se incrementará a 2 o 3, dependiendo de las necesidades. Esta persona será la encargada de preparar desayunos, almuerzos, cenas y dos <i>snacks</i> al día.

6.2.6.1 Organigrama

Según Baca (2010), puede resultar erróneo diseñar una estructura administrativa permanente, y sugiere que esto se haga tan dinámica como lo será el propio proyecto en sus inicios. En la medida en que el proyecto crezca, se considerará la conveniencia de tener o no servicios externos. Por esto se plantea un organigrama temporal, y dotar al proyecto con una flexibilidad suficiente para adaptarse rápidamente a los cambios dado el crecimiento esperado y expectativas de la junta directiva (gráfico 16).

Gráfico 16

Organigrama temporal del Club House



6.2.6 Conclusiones respecto a la factibilidad técnica

A partir del estudio de mercado, se define que la ubicación de este Club House para el adulto mayor estará en las afueras de la ciudad Bogotá, buscando ofrecerles a los clientes potenciales mejor calidad de vida, aire más puro, tranquilidad y zonas verdes diferenciales. Considerando las variables determinantes para seleccionar la ubicación del proyecto, y que el 42% de las respuestas obtenidas en la encuesta señalan que los encuestados prefieren la ubicación del Club House en el municipio de Chía. De acuerdo con el estudio técnico realizado, se decide seleccionar este municipio como sede principal del Club House, del cual se resaltan, además de las vías de acceso y la infraestructura (que facilitan la movilidad de los visitantes), los aspectos culturales, la ubicación geográfica, el buen clima y la calidad medioambiental, características que convierten a este municipio en el sitio ideal para desarrollar una experiencia única en el disfrute de la vida como adulto mayor.

En cuanto al estudio de factibilidad técnica, la exploración de toda la documentación que esto ha implicado permitió determinar un tamaño óptimo para el proyecto del Club House,

tomando como referencia la cantidad de camas y servicios que se van a prestar en el Club. Así mismo, la información arrojada por el estudio de mercado y la investigación de la ubicación fueron concluyentes para definir su localización en Chía.

6.3 FACTIBILIDAD LEGAL

Los marcos regulatorios son el grupo de normas, que abarcan, desde la Constitución Política, las ordenanzas, contratos, acuerdos y estatutos, hasta resoluciones y circulares del regulador, que reglamentan el negocio que se desea desarrollar. Estas normas deben ser identificadas y consideradas para la ejecución del proyecto, para no generar riesgos legales que le generen impactos financieros o reputacionales a la compañía.

Según Miranda (2005), al planear el proyecto es importante analizar el marco normativo específico que afecte al sector donde se desea desarrollar el negocio, y así analizar los aspectos que se deben tener en cuenta en la formulación del proyecto, desde la perspectiva institucional y legal sobre el cual operará en sus diferentes fases.

6.3.1 Creación de la empresa

Según el sitio web el empleo (Empleo, 2001) para crear una empresa en Colombia se deben llevar a cabo los pasos obligatorios, de acuerdo con la normatividad vigente, que se listan a continuación:

Paso 1: Verificar la disponibilidad del nombre en la Cámara de Comercio.

Paso 2: Presentar el acta de constitución y los estatutos de la sociedad en una notaría.

Paso 3: Firmar escritura pública de constitución de la sociedad y obtener copias.

Paso 4: Inscribir la sociedad y el establecimiento de comercio en el registro mercantil (en la Cámara de Comercio de Bogotá).

Paso 5: Obtener copia del certificado de existencia y representación legal, en la Cámara de Comercio.

Paso 6: Obtener número de identificación tributaria (NIT) para impuestos del orden nacional.

Paso 7: Abrir una cuenta bancaria y depositar la totalidad del capital social.

Paso 8: Inscribir libros de comercio ante la Cámara de Comercio.

Paso 9: Inscribirse ante la Administración de Impuestos Distritales.

Paso 10: Obtener concepto favorable de uso del suelo de Planeación Distrital o la Curaduría Urbana.

Paso 11: Inscribir compañía ante caja de compensación familiar, SENA e ICBF.

Paso 12: Inscribir la compañía ante una administradora de riesgos profesionales

Paso 13: Inscribir empleados al sistema de pensiones.

Paso 14: Inscribir empleados al sistema nacional de salud.

Paso 15: Obtener certificado de higiene y sanidad de la Secretaría Distrital de Salud.

Paso 16: Obtener certificado de Bomberos.

Paso 17: Notificar apertura del establecimiento comercial a Planeación Distrital (enviar carta por correo).

6.3.2 Constitución y razón social

Para comenzar a operar cualquier proyecto, se debe crear una razón social que identifique el negocio. Es por ello que el *club house* para el adulto mayor tendrá una razón social que le dará

identidad, y por la cual será reconocido como una empresa legalmente constituida: *Club House Cocoon*.

En Colombia las sociedades comerciales se clasifican según su forma de asociarse en dos grandes grupos: sociedades de personas y sociedades de capital. En las sociedades de capital lo que más importa son los aportes económicos. (Bancolombia, 2020)

- Sociedad Anónima
- Sociedad en Comandita por Acciones
- Sociedad por Acciones Simplificada
- Sociedad de Economía Mixta

La sociedad por acciones simplificada fue la seleccionada como razón social para el Club House, considerando que será una sociedad anónima conformada por dos personas naturales, y la responsabilidad de los socios estará limitada al valor de sus acciones.

La constitución de una empresa S.A.S. en Colombia se puede realizar de manera presencial o virtual, y las precondiciones son las siguientes (mencionadas en el numeral anterior):

- Definición de los socios: Emilio Sánchez Sánchez y Claudia Andrea Gómez
- Definición del representante legal: Claudia Andrea Gómez
- Registro Pre RUT en la DIAN
- Firma digital de cada uno de los socios

6.3.3 Registro Nacional de Turismo

El Registro Nacional de Turismo permite establecer un mecanismo de identificación y regulación de los prestadores de servicios turísticos; así mismo, es un sistema de información para el sector turístico. A partir de esta información (Icontec y MinCIT, 2016), el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo elabora estudios e indicadores sobre el comportamiento del sector turístico a nivel nacional e internacional, que permiten definir políticas, planes y programas; además, dirige la elaboración de estudios y propone estrategias tendientes a mejorar el acceso al crédito y el financiamiento del sector turístico.

Dada la naturaleza de este proyecto, se debe inscribir en el Registro Nacional de Turismo, pues uno de los servicios base que se ofrecen en el Club House es el de hospedaje. Esto basado en el artículo 12 de la *Ley 1101 de 2006* modificado por el *Decreto 229 de 2017*. (Ministerio de Comercio I. y., 2020)

Según MinCIT (s. f.), estas son las obligaciones que deben cumplir los prestadores de servicios turísticos:

- Inscribirse en el Registro Nacional de Turismo.
- Actualizar anualmente los datos de su inscripción en el Registro Nacional de Turismo entre el 1° de enero y el 31 de marzo.
- El número que corresponda al Registro Nacional de Turismo deberá ser incluido en toda publicidad del prestador de servicios turísticos, de acuerdo con el artículo 30 de la Ley 1558 del 10 de julio de 2012.
- Ajustar sus pautas de publicidad a los servicios ofrecidos, en especial en materia de precios, calidad y cobertura del servicio.
- Suministrar la información que le sea requerida por las autoridades de turismo.

- Dar cumplimiento a las normas sobre conservación del medio ambiente tanto en el desarrollo de proyectos turísticos, como en la prestación de sus servicios.
- Conforme lo dispuesto por el artículo 5° de la Ley 1558 de 2012 las normas técnicas de calidad expedidas por las Unidades Sectoriales de Normalización relacionadas con las actividades del denominado turismo de aventura y con la sostenibilidad turística, serán de obligatorio cumplimiento por parte de los prestadores de servicios turísticos.
- Cumplir con el aporte de la contribución parafiscal correspondiente al impuesto al turismo recaudado a través de FONTUR, en el evento de ser contribuyente conforme a lo establecido en la Ley 1101 de 2006. (p.2).

6.3.4 Concepto de uso del suelo

El concepto de uso del suelo es un dictamen escrito, por medio del cual el curador urbano o la Secretaría Distrital de Planeación (SDP) le informan al interesado sobre el uso o usos permitidos en un predio o edificación, a partir de las normas urbanísticas adoptadas para orientar y administrar el desarrollo físico espacial del territorio y la utilización del suelo, definida como el Plan de Ordenamiento Territorial (POT) (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Una vez definidas las actividades que se vayan a desarrollar dentro del proyecto, principalmente el hospedaje para el adulto mayor; se debe consultar a través de la Secretaría Distrital de Planeación la destinación permitida para el uso del suelo donde se espera ubicar el Club House. Para llevar a cabo esta consulta en el municipio de Chía, se debe diligenciar un formulario (anexo 3) e incluir los siguientes documentos:

- Fotocopia del recibo del impuesto predial (último año).
- Comprobante de pago emitido por la Secretaría de Hacienda

- Fotocopia del documento de identidad del solicitante.

6.3.5 Conclusiones de la factibilidad legal

Si bien existe un procedimiento complejo y extenso para la creación de una empresa en Colombia, cada uno de los requisitos para crear el Club House para el Adulto Mayor son viables. El estudio sobre la factibilidad legal del proyecto permitió identificar los procedimientos legales que se deben llevar a cabo con entidades como la DIAN y la Cámara de Comercio; así mismo, se identificó el registro que se debe hacer en el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo.

Como parte de los hallazgos hechos durante la investigación del marco regulatorio, se describen el proceso y los registros que se deben llevar a cabo para que la contratación de los empleados se haga según los parámetros establecidos por la ley colombiana. Así mismo, se indagó sobre cuáles eran los requisitos en cuanto al concepto del uso del suelo y cuáles los trámites necesarios para cumplir ante la autoridad pertinente del lugar donde estará localizado el Club House.

De acuerdo con lo anterior, se puede concluir que el estudio de factibilidad legal es completamente viable; es decir, que, una vez completados el estudio comercial y el técnico, se pueden hacer los trámites legales para crear el Club House, cumpliendo con todas las indicaciones asociadas a este estudio y con el supuesto de tener también viabilidad en la factibilidad financiera.

6.4 FACTIBILIDAD FINANCIERA

Una vez hechas las evaluaciones de la factibilidad comercial, técnica y legal, se hace necesario evaluar la factibilidad financiera del proyecto, que consiste en determinar tanto las inversiones necesarias para ponerlo en marcha como los análisis de riesgos económicos, gastos y rentabilidad del proyecto, para concluir si es o no es sostenible y si genera valor agregado en el tiempo (Baca, 2010).

El objetivo de este estudio es tabular la información de carácter financiero definida en los estudios previos y elaborar los cuadros analíticos que sirven de base para la evaluación financiera. Se deben determinar los costos totales y los de la inversión inicial a partir de los estudios técnicos, ya que estos costos van a depender de las condiciones seleccionadas en este estudio previo. Así mismo, se debe calcular el capital de trabajo (el cual no está sujeto a depreciación ni a amortización), definir la tasa de rendimiento mínima para el inversionista y calcular los flujos de efectivo.

Estas variables de tasas y flujos de efectivo se calculan con capital propio o con financiamiento. En este punto es importante mencionar que los flujos de efectivo provienen del estado de resultados proyectados para la línea de tiempo definida, y que en la estimación del escenario con financiamiento se debe tener en cuenta el cálculo de los intereses tanto para el pago del financiamiento como para el retorno del capital.

Según Bacca: “La evaluación económica describe los métodos actuales de evaluación que toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, como son la tasa interna de rendimiento (TIR) y el valor presente neto (VPN); se anotan sus limitaciones de aplicación y se comparan con

métodos contables de evaluación que no toman en cuenta el valor del dinero a través del tiempo, y en ambos se muestra su aplicación práctica”. (Bacca, 2010)

Este proceso es muy relevante, ya que permite decidir si se ejecuta o no el proyecto, puesto que, por lo general, no se encuentran inconvenientes con el mercado o la tecnología disponible que se empleará en la fabricación del producto o servicio; sin embargo, el análisis financiero sí puede presentar obstáculos y, por ende, la decisión de inversión casi siempre recae en esta evaluación.

La metodología, los conceptos y los resultados de esta evaluación son puntos clave para el inversionista, ya que deben ser claros y muy bien argumentados y ejecutados (Baca, 2010, p.22).

En resumen, la evaluación financiera del proyecto se desarrollará con flujos de caja proyectados a 11 años, y su correspondiente estado de resultados. Como criterios de evaluación se considerarán el VPN, la TIR, al igual que indicadores de rentabilidad tales y como *ebitda*, margen operativo y margen neto, que no contemplan el uso del dinero a través del tiempo, pero que son complementarios para efectuar una evaluación financiera integral.

6.4.1 Premisas para realizar la evaluación financiera

Como parte final de los estudios de factibilidad comercial, técnico y legal, a continuación, se presentan las premisas en un período de 11, años para elaborar la evaluación financiera:

- Los ingresos totales y costos de servicios para el primer año se incrementarán con base en la inflación proyectada por el Banco de la República, del 2,5% para el 2021, y con base en la meta de inflación del 3,0% para los años siguientes.

- Se estima un ingreso mensual de \$4.500.000 por persona, que incluye: hospedaje, alimentación, servicio de enfermería y actividades de recreación, con una ocupación promedio de 19 personas vinculadas al Club House. El valor se tomó con base en los costos asociados al negocio y al análisis de competencia. No obstante, una de las preguntas de la encuesta arrojó como resultado un costo inferior, está claro que existe un mercado que demanda servicios y oferta superiores, y que está dispuesto a satisfacer estas necesidades.

- Los costos fijos, variables y gastos administrativos mensuales se estiman con base en el estudio técnico y se proyectan con base en la meta de inflación estimada por el equipo técnico del Banco de la República, del 2,5% para el 2021, y 3,0% para los años siguientes. (Diario La República, 2020)

- La depreciación para los activos fijos se estima en un término de 80 años, y para los demás activos, a 10 años.

- Se proyecta comprar un vehículo que se depreciará a 10 años, y se tendrán en cuenta los gastos de mantenimiento, seguro obligatorio y todo riesgo, necesarios para el funcionamiento del vehículo.

- Los gastos por los servicios contables se estiman en un \$1.500.000 mensuales.

- La nómina se pagará mensualmente, y se estiman cuatro empleados fijos: Gerente, Aseo General, Enfermera y Oficios Varios. El resto de los servicios se contratará por obra realizada, de acuerdo con la ocupación del Club House: actividades culturales, cocina y auxiliares de enfermería.

- Se comprará un terreno con una edificación, obras de construcción definitivas y se harán las adecuaciones necesarias (ampliación, muebles y enseres) para su funcionamiento.

- El costo de capital (WACC) se calcula con base en los rendimientos reales, y contempla la inflación proyectada del país y la tasa de oportunidad, que se establece como dos veces la inflación.
- La forma de pago del terreno y la edificación se hará: 60%, con recursos propios, y 40%, por medio de un crédito con una entidad bancaria, preferiblemente un crédito de redescuento de un banco estatal. La tasa del crédito se estima en un 0,8% efectiva mensual como la máxima aceptable para el ejercicio, teniendo en cuenta las tasas promedio comerciales ofrecidas por el sistema bancario.
- El flujo de caja de inversión se estima con base en la adecuación del sitio de desarrollo del proyecto y en los elementos necesarios para prestar los servicios ofrecidos, que se detallan en el estudio técnico. Se estimará en períodos anuales.
- El pago de los clientes se recibirá tanto en efectivo como a través de cualquier medio de pago.
- La tasa estatutaria de renta se estima en un 9%, de acuerdo con el beneficio tributario fijado en artículo 100 de la (Ley 1819, 2016).
- La tasa de ICA se fija en un 0,007, la cual tiene beneficio tributario por los primeros 4 años (establecido por el municipio de Chía), consistente en pagar solo el 20% para el primer año, 40% para el segundo año, 60% para el tercer año, 80% para el para el cuarto año y para el quinto año en adelante el 100% (Acuerdo 107, 2016)
- El impuesto predial se fija con base en el avalúo catastral del inmueble, y corresponde al 1% del inmueble con incremento de la inflación.

- Al término de 11 años se estima un valor de salvamento del edificio y del terreno con base en la inflación proyectada + 1%, equivalente al promedio de valoración de bienes inmuebles.
- La inversión de capital de trabajo durante el primer año será con capital propio.
- La política de pago a proveedores es a 30 días, y no se estima conceder créditos a clientes.
- Se elaborarán flujos de operaciones, de inversión, del proyecto, de financiación y del inversionista, así como la proyección del estado de resultados y el cálculo de indicadores financieros.

6.4.2 Conclusiones de la factibilidad financiera

A continuación, en la tabla 5, se presenta el resultado de los principales indicadores financieros proyectados a 11 años (cifras en pesos colombianos).

Tabla 5*Indicadores financieros*

Concepto	Resultado
Año Recuperación Inversionista	8 años
Periodo Recuperación Inversionista	8 años
VPN del Proyecto	1,292,447,797
TIR del Proyecto	16.96% EA
VPN del Inversionista	1,266,121,862
TIR del Inversionista	18.28% EA

Indicadores	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ebitda	(7,855,903)	91,203,426	233,712,636	432,295,440	641,905,467	712,102,986
Ingresos por Servicios	247,500,000	387,450,000	570,105,000	822,091,410	1,088,683,910	1,183,641,340
Margen Ebitda	-3.17%	23.54%	40.99%	52.58%	58.96%	60.16%
Utilidad Operativa	(83,605,903)	15,453,426	157,962,636	356,545,440	566,155,467	636,352,986
Utilidad Bruta	98,708,347	202,833,511	352,106,552	559,314,652	778,638,342	854,152,637
Utilidad Neta	(191,823,766)	(85,473,172)	59,203,599	247,947,307	447,531,846	521,137,938
Margen Operativo	-33.78%	3.99%	27.71%	43.37%	52.00%	53.76%
Margen Bruto	39.88%	52.35%	61.76%	68.04%	71.52%	72.16%
Margen Neto	-77.50%	-22.06%	10.38%	30.16%	41.11%	44.03%

Indicadores	2027	2028	2029	2030	2031
Ebitda	588,258,882	755,470,058	778,134,160	948,240,799	969,131,755
Ingresos por Servicios	1,015,958,817	1,255,725,098	1,293,396,851	1,332,198,756	1,372,164,719
Margen Ebitda	57.90%	60.16%	60.16%	71.18%	70.63%
Utilidad Operativa	512,508,882	679,720,058	702,384,160	872,490,799	893,381,755
Utilidad Bruta	733,147,680	906,170,533	933,355,649	1,108,118,932	1,141,362,500
Utilidad Neta	419,142,081	583,080,382	616,662,447	785,717,383	812,977,397
Margen Operativo	50.45%	54.13%	54.31%	65.49%	65.11%
Margen Bruto	72.16%	72.16%	72.16%	83.18%	83.18%
Margen Neto	41.26%	46.43%	47.68%	58.98%	59.25%

6.4.2.1 Estado de resultados. Los resultados de los flujos de efectivo se muestran a continuación en la tabla 6.

Tabla 6*Estado de resultados*

Cuenta	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Ingresos por Servicios	247,500,000	387,450,000	570,105,000	822,091,410	1,088,683,910	1,183,641,340
Costos y Gastos	148,791,653	184,616,489	217,998,448	262,776,758	310,045,568	329,488,703
Utilidad Bruta	98,708,347	202,833,511	352,106,552	559,314,652	778,638,342	854,152,637
Gastos						
Depreciación	75,750,000	75,750,000	75,750,000	75,750,000	75,750,000	75,750,000
Administrativos	106,564,250	111,630,085	118,393,917	127,019,212	136,732,875	142,049,651
Utilidad Operativa	(83,605,903)	15,453,426	157,962,636	356,545,440	566,155,467	636,352,986
Gastos Financieros	108,217,864	100,926,598	92,903,736	84,075,871	74,362,230	63,673,934
Utilidad Antes de Impuestos	(191,823,766)	(85,473,172)	65,058,899	272,469,569	491,793,238	572,679,052
Impuesto de Renta	-	-	5,855,301	24,522,261	44,261,391	51,541,115
Utilidad Neta	(191,823,766)	(85,473,172)	59,203,599	247,947,307	447,531,846	521,137,938
EBITDA	(7,855,903)	91,203,426	233,712,636	432,295,440	641,905,467	712,102,986
Beneficio Tributario Chia	20%	40%	60%	80%	100%	100%
ICA	346,500	1,084,860	2,394,441	4,603,712	7,620,787	8,285,489

Cuenta	2027	2028	2029	2030	2031
Ingresos por Servicios	1,015,958,817	1,255,725,098	1,293,396,851	1,332,198,756	1,372,164,719
Costos y Gastos	282,811,137	349,554,565	360,041,202	224,079,824	230,802,218
Utilidad Bruta	733,147,680	906,170,533	933,355,649	1,108,118,932	1,141,362,500
Gastos					
Depreciación	75,750,000	75,750,000	75,750,000	75,750,000	75,750,000
Administrativos	144,888,798	150,700,475	155,221,489	159,878,134	172,230,745
Utilidad Operativa	512,508,882	679,720,058	702,384,160	872,490,799	893,381,755
Gastos Financieros	51,913,189	38,972,385	24,733,119	9,065,103	
Utilidad Antes de Impuestos	460,595,694	640,747,673	677,651,041	863,425,696	893,381,755
Impuesto de Renta	41,453,612	57,667,291	60,988,594	77,708,313	80,404,358
Utilidad Neta	419,142,081	583,080,382	616,662,447	785,717,383	812,977,397
EBITDA	588,258,882	755,470,058	778,134,160	948,240,799	969,131,755
Beneficio Tributario Chia	100%	100%	100%	100%	100%
ICA	7,111,712	8,790,076	9,053,778	9,325,391	9,605,153

Los resultados de los flujos de efectivo que se observan en la tabla anterior muestran un VPN positivo del proyecto, de \$1.292.447,797, TIR del 16,96% EA y un margen *ebitda* del 70,63% para el final del 2031. El VPN del inversionista fue de \$1.266.121.862 para el 2031, y la TIR, del 18,28% para el 2031; así mismo, los flujos indican que se estaría recuperando la inversión en un término de ocho años. Ambos resultados son satisfactorios para este proyecto, generan seguridad para hacer la inversión y expectativa de un aumento progresivo de la rentabilidad, hasta estabilizarse en unos márgenes atractivos, financieramente hablando. Así mismo, se puede afirmar lo siguiente:

- La utilidad neta es negativa para el primer y segundo año, inicia su recuperación en el 2023 y escala positivamente hasta llegar a \$812.977.397 para el último año.

- El margen bruto inicia en 39,88% en el 2021 y aumenta hasta llegar a 83,18%; un margen alto con oportunidades de crecimiento, lo cual es producto directo tanto del incremento en la ocupación del negocio, que empezaría en 5 huéspedes, y el último año llegaría hasta los 19 (correspondiente al 63% de ocupación) como también de un adecuado manejo de los costos variables en función del número de usuarios inscritos en el Club House. Aquí se observa una oportunidad de crecimiento cuando se implemente el proyecto, ya que la capacidad instalada será de 30 personas.
- Se observa que el margen neto inicia negativo en el 2021, en -77,50%; se recupera en el 2023, con 10,38%, y en el 2031 llega a 59,25%, un margen alto que se apalanca también en beneficios tributarios del gobierno nacional, como lo es el impuesto de renta, del 9% durante 20 años, y del ICA, durante los primeros cinco años.
- El margen *ebitda* para el primer año fue negativo; sin embargo, a partir de los siguientes años fue positivo estabilizándose en alrededor del 70%.

En general, los resultados de los flujos de caja proyectado, TIR, VPN y los indicadores financieros presentan valores positivos, que se encuentran por encima del promedio mínimo de rentabilidad que generaría otro tipo de inversión y que motivan al inversionista a ejecutar el proyecto con alta factibilidad desde el punto de vista financiero.

El detalle de los cálculos realizados con base en las premisas expuestas anteriormente se presenta en el anexo 4.

6.5 CONCLUSIONES GENERALES DE ESTE ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

De acuerdo con el estudio de factibilidad desarrollado, se logró evaluar de manera favorable la creación de un Club House para el adulto mayor en el municipio de Chía, que cumple con el propósito de ofrecer servicios de bienestar; entre ellos, hospedaje, alimentación, enfermería y entretenimiento, con altos estándares de calidad que garantizarán una plena satisfacción.

Evaluar la factibilidad de este emprendimiento fue de gran ayuda para determinar con claridad las necesidades del mercado, la competencia, la oferta y la demanda, información obtenida a través de un estudio cuantitativo y cualitativo que definió el potencial del segmento de clientes y el portafolio de servicios. Adicionalmente, se identificaron los recursos requeridos para poner en marcha el proyecto; entre ellos, el recurso humano, la localización y el tamaño óptimo del sitio; así mismo, se logró identificar el marco regulatorio y los aspectos legales necesarios para crear en Colombia una empresa que ofrecerá principalmente servicios de hospedaje y cuidado al adulto mayor.

De igual manera, fue útil fijar las variables necesarias para crear el negocio y confirmar su viabilidad financiera, que inició con la determinación de una inversión de capital y su costo, apalancamiento con terceros, la determinación de los costos fijos y los variables, y, en general, de los ingresos y gastos asociados al proyecto, lo que permitió proyectar los flujos de caja (operativo, financiero y del inversionista) con sus respectivos indicadores financieros, cuyos resultados fueron positivos.

Por último, este estudio de factibilidad permitió concluir que la investigación, preparación y ejecución del modelo operativo y financiero satisface la necesidad de atención y cuidado del adulto mayor mediante la creación de un Club House, y, por lo tanto, la propuesta es viable y le generará bienestar tanto a este grupo poblacional como al inversionista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaldía de Bogotá (19 de septiembre, 2019). Con la última actualización de la estratificación, se reafirma el estrato al 99% de las manzanas de la ciudad. *Secretaría Distrital de Planeación*. <http://www.sdp.gov.co/noticias/la-ultima-actualizacion-de-la-estratificacion-se-reafirma-estrato-al-99-de-las-manzanas-de-la-ciudad#:~:text=Con%20esta%20actualizaci%C3%B3n%2C%20Bogot%C3%A1%20que%20se%20encuentran%20860>
- Alcaldía Municipal de Chía (1 de diciembre, 2020). <http://www.chia-cundinamarca.gov.co/>
- Baca Urbina, G. (2010). *Evaluación de proyectos* (6ª. ed.). McGraw-Hill.
- Bancolombia, G. (2020). *Grupo Bancolombia – Emprendimiento*. <https://www.grupobancolombia.com/wps/portal/negocios/actualizate/emprendimiento/tipos-de-sociedades-comerciales-en-colombia!/ut/p/z1/jdBBC4JQDAfwT-Mxt2dpr26mZFoJBpXtEhr2FNQXZknfPqkuQVm7bfz-YwwIQqAyumYiqjNZRnnb78jYa87IZfMB81E3GAa6gz7TndnUZrB9APxSJgL9k-8AIL>
- BBC Mundo (1 de octubre, 2014). *¿En qué países es mejor ser anciano?* https://www.bbc.com/mundo/noticias/2014/10/140930_ranking_paises_personas_mayores_en
- BID Banco Interamericano de Desarrollo. (s.f.). Connect Americas. Obtenido de <https://connectamericas.com/es/content/econom%C3%ADa-plateada-un-motor-de-empleo-y-emprendimiento-en-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe>
- Cámara de Comercio de Bogotá – CCB (2020). Debido a la caída del PIB, en 2020-TII Bogotá es la ciudad que más está aportando (42%) a la disminución de la ocupación. Crecimiento Económico. *Observatorio de la Región Bogotá - Cundinamarca*. <https://www.ccb.org.co/observatorio/Economia/Economia-dinamica-incluyente-e-innovadora/Crecimiento-economico/Crecimiento-economico/Debido-a-la-caida-del-PIB->

[en-2020-TII-Bogota-es-la-ciudad-que-mas-esta-aportando-42-a-la-disminucion-de-la-ocupacion](#)

Casa Nua (2018). *Casa Nua Living*. <https://www.casanua.co/>

Castillo Marroquín (2020). *Guía de Chía*. <http://guiadechia.com/castillo-marroquin/#>

Círculo de Estudios Latinoamericanos – Cesla (19 de mayo, 2020). *Informe economía Colombia*. <https://www.cesla.com/informe-economia-colombia.php>

Concejo Municipal del Municipio de Chía (2016). Acuerdo 107 de 2016. "por medio del cual se expide el Estatuto de Rentas, se adiciona el procedimiento tributario y el régimen de sanciones para el municipio de Chía, Cundinamarca y se dictan otras disposiciones". <https://concejochia.micolombiadigital.gov.co/proyectos-de-acuerdo/acuerdo-no-107-de-2016>

Córdoba Padilla, M. (2011). *Formulación y evaluación de proyectos*. ECOE.

Diario La República. (2020). *Banco de la República espera que 2020 cierre con inflación a 1,5% y en 2021 en 2,5%*. *Diario La República*. <https://www.larepublica.co/economia/el-banco-de-la-republica-espera-que-2020-cierre-con-inflacion-a-15-y-en-2021-en-25-3078142>

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2007). *Proyecciones de población 2005-2020*

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (16 de septiembre, 2020). *Indicadores de entorno macroeconómico*. https://www.dane.gov.co/aplicativos/convocatorias/inscripcion/files/soportes/522_soporte_academico_1373149712.pdf

Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane Información para todos. <https://www.dane.gov.co/index.php/categoria-economicas/76-indicadores-de-competitividad/522-indicadores-de-entorno-macroeconomico#:~:text=El%20objeto%20de%20estos%20indicadores,insertase%20en%20los%20mercados%20internacionales>.

- Departamento Administrativo Nacional de Estadística – Dane (2021). *Demografía y Población*. <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018>
- El Empleo (2001). *El Empleo*. <https://www.eempleo.com/co/noticias/noticias-laborales/pasos-para-crear-empresa-en-colombia-1673>
- Euromonitor International (2019). *Las 10 principales tendencias globales de consumo para 2019*. https://go.euromonitor.com/white-paper-EC_2019-10-principales-tendencias-globales-de-consumo-para-2019.html
- EY (2018). *Megatrends 2020 and beyond*. EYQ (3rd ed.). [https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/\\$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf](https://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Megatendencias-Latam/$File/EY-Megatendencias-Latam.pdf)
- Icontec Internacional y Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT (2016). *Norma Técnica Sectorial Colombiana*. Universidad Externado de Colombia.
- Instituto Nacional de las Personas Adultas Mayores – Inapam (2020). *¿Qué hacemos? Gobierno de México*. <https://www.gob.mx/inapam/que-hacemos>
- Ley 1819 (Congreso de la República de Colombia 2016)
- LiveUp. (2020). *Nuestros servicios*. <http://www.liv-up.cl/>
- Malhotra, N. K. (2008). *Investigación de mercados* (5^a. ed.). Pearson.
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo – MinCIT(s. f.). *¿Qué es el Registro Nacional de Turismo?* <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/registro-nacional-de-turismo/%C2%BFque-es-el-registro-nacional-de-turismo>
- Ministerio de Comercio, I. y. (2020). *Turismo*. <https://www.mincit.gov.co/minturismo/analisis-sectorial-y-promocion/impuesto-con-destino-al-turismo/documentos-relacionados/ley-1101-de-2006-por-la-cual-se-modifica-la-ley-30>
- Ministerio de Desarrollo Social y Familia (2020). *Servicio Nacional del Adulto Mayor (SENAMA)*. Gobierno de Chile. <http://www.senama.gob.cl/servicio-nacional-del-adulto->

[mayor#:~:text=La%20Ley%20N%C2%BA%2019.828%20que,diferencia%20entre%20hombres%20y%20mujeres](#)

Miranda Miranda, J. J. (2005). *Gestión de proyectos*. MMEditores.

Oliveri, M. L., y Stampini, M. (s. f.). Economía plateada, un motor de empleo y emprendimiento en América Latina y el Caribe. Inter-American Development Bank (IDB). *Connect Americas*. <https://connectamericas.com/es/content/econom%C3%ADa-plateada-un-motor-de-empleo-y-emprendimiento-en-am%C3%A9rica-latina-y-el-caribe>

Oliveri, M. L. (2020). BID Mejorando Vidas. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/salud/es/nueva-serie-de-webinars-sobre-envejecimiento-y-atencion-a-la-dependencia/>

Organización de Naciones Unidas. (2019). Naciones Unidas: Paz, Dignidad e Igualdad en un Planeta Sano. Obtenido de <https://www.un.org/es/sections/issues-depth/ageing/index.html>

Portafolio (14 de agosto, 2020a). *Economía colombiana se contrajo 15,7% en el segundo trimestre*. <https://www.portafolio.co/economia/dane-colombiana-segundo-trimestre-2020-543662>

Portafolio (1 de septiembre, 2020). *Colombia retomará el crecimiento económico el próximo año*. <https://www.portafolio.co/economia/colombia-retomara-el-crecimiento-economico-el-proximo-ano-544186>

Portafolio (11 de agosto, 2019). *El de los adultos mayores: un mercado mayor aún sin explorar*. <https://www.portafolio.co/economia/el-mercado-inexplorado-de-los-adultos-mayores-532448>

Portafolio Art a. (Agosto de 2020). *Economía colombiana se contrajo 15,7% en el segundo trimestre*. Portafolio, <https://www.portafolio.co/economia/dane-colombiana-segundo-trimestre-2020-543662>.

Portafolio Art b. (01 de Septiembre de 2020). *Colombia retomará el crecimiento económico el próximo año*. Portafolio, <https://www.portafolio.co/economia/colombia-retomara-el-crecimiento-economico-el-proximo-ano-544186>.

Project Management Institute – PMI (2017). *A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide)* (6th ed.). El autor.

- QuestionPro (2020). *¿Qué es una encuesta?* <https://www.questionpro.com/es/una-encuesta.html>
- Real Academia Española – RAE (2014). Longevidad. *Diccionario de la lengua española*. <https://dle.rae.es/longevidad?m=form>
- Residencias Villazul (2021). *Nosotros*. <https://villazul.com.mx/>
- Residencias Yalentay (2021). *Residencia para adultos mayores*. <https://www.yalentay.mx/>
- Salazar, N. A. (2011). *Gestión estratégica de la demanda*. Colegio de Estudios Superiores de Administración CESA.
- Secretaría Distrital de Planeación (2016). *Estratificación socioeconómica. Generalidades*. <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/estratificacion/generalidades>
- Secretaria Distrital de Planeación. (2020). *Boletín Estadístico Dinámica Empresarial Página 4*. <http://www.sdp.gov.co/gestion-estudios-estrategicos/informacion-cartografia-y-estadistica/repositorio-estadistico/dinamica-empresarial-de-bogota-dci-2020%5D>
- Servicio Nacional de Turismo – Sernatur (2020). <https://www.sernatur.cl/>
- Stampini, M. (2019). BID Mejorando Vidas. Obtenido de <https://blogs.iadb.org/salud/es/economia-plateada/>
- Terrell, K. (19 de diciembre, 2019). La población mayor de 50 años de Estados Unidos sería la tercera economía más grande del mundo, revela un estudio de AARP. AARP. <https://www.aarp.org/espanol/politica/derechos-activismo/info-2019/poblacion-mayor-de-estados-unidos-tercera-economia-del-mundo/>
- Universidad Eafit (24 de agosto, 2020). Quiénes somos. *Saberes de vida*. <https://www.eafit.edu.co/cec/saberes-vida/quienes-somos/Paginas/quienes-somos.aspx>
- Wikipedia (s. f.). Chía (Cundinamarca). [https://es.wikipedia.org/wiki/Ch%C3%ADa_\(Cundinamarca\)#Organizaci%C3%B3n_territorial](https://es.wikipedia.org/wiki/Ch%C3%ADa_(Cundinamarca)#Organizaci%C3%B3n_territorial)
- Wikipedia (2020). Chía, Cundinamarca (Redes viales). [https://es.wikipedia.org/wiki/Ch%C3%ADa_\(Cundinamarca\)#Redes_viales](https://es.wikipedia.org/wiki/Ch%C3%ADa_(Cundinamarca)#Redes_viales)

ANEXOS

Anexo 1 - Cuestionario Club House

Anexo 2- Cronograma Estudio Club House

Anexo 3 - Anexo Solicitud general de trámites Chía

Anexo 4 - Factibilidad Financiera